



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**A Gestão do Recurso Humano Voluntário em Organizações Não
Governamentais para o Desenvolvimento em Portugal**

Autora
Paula Cristina Querido Gentil Santos

Orientadora:
Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Co-Orientadora:
Mestre Gabriela Maria de Carvalho Branco Rodrigues Moreira Pereira

Setembro, 2011

Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**A Gestão do Recurso Humano Voluntário em Organizações Não
Governamentais para o Desenvolvimento em Portugal**

Autora
Paula Cristina Querido Gentil Santos

Orientadora:
Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Co-Orientadora:
Mestre Gabriela Maria de Carvalho Branco Rodrigues Moreira Pereira

Setembro, 2011

Agradecimentos

Um trabalho desta natureza, apesar de escrito apenas pela sua autora, não poderia ser realizado sem o contributo de outros autores não materiais.

Assim, em primeiro lugar, gostaria de agradecer às minhas orientadoras pelo tempo, paciência e válidos conselhos que me foram prestando. Foi um prazer trabalhar convosco.

À Plataforma Portuguesa das ONGD pela disponibilidade das informações fornecidas.

À minha Directora Técnica, aos meus colegas de trabalho e de mestrado que me incentivaram ao longo deste caminho.

Aos meus amigos que pacientemente esperaram pela minha companhia e me deram motivação, em especial à Cláudia que me encorajou na fase final deste projecto.

À minha família que sempre partilhou as minhas angústias e pequenas vitórias.

Ao Hugo, pelo seu amor paciente.

E, como não podia deixar de ser e acima de tudo, aos meus pais Carlinda e Joaquim. Mãe, fonte de inspiração de quem quer alcançar e de quem dá recebe em dobro. Pai, por me ter ensinado a utilizar a rectidão em qualquer contexto. É muito bom saber que posso sempre contar convosco.

A todos o meu obrigada.

RESUMO

À medida que cresce o seu impacto a nível global, a investigação e reflexão sobre os múltiplos aspectos que envolvem a temática do voluntariado tem vindo a aumentar e a consolidar-se nos circuitos relacionados com a economia social e com o denominado terceiro sector.

As organizações que acolhem voluntários, integrados em projectos concretos, gerem por alguma forma este capital humano, mesmo que tal não seja entendido ou incorporado na entidade como gestão de recursos humanos.

O presente trabalho pretende precisamente dar um contributo para a temática da gestão de voluntários enquanto recursos humanos das entidades. Através de inquérito realizado junto de organizações do terceiro sector português, mais concretamente a Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), é proposto analisar que métodos e práticas são utilizados para recrutar, gerir e fixar voluntários de modo a compreender o funcionamento das mesmas nesta área da gestão.

Palavras-Chave: Voluntariado, Terceiro Sector, Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, Gestão de Recursos Humanos, Voluntários.

ABSTRACT

As global impact on volunteering keeps on growing, research and reflection on various aspects involving the theme has increased and consolidated in the fields related to social economy and the so-called third sector.

Organizations that welcome volunteers, based on concrete projects, somehow manage this human capital, even though this is not understood or incorporated into the entity as human resource management.

This paper aims to contribute for the investigation on volunteer human resources management. Through a survey made to organizations of the third sector in Portugal, namely Non-Governmental Organisations for Development (NGO's), it is proposed to analyse what methods and practices are used to recruit, manage and retain volunteers in order to understand the practice of those organisations in this field.

Keywords: Voluntary, Third Sector, Non Governmental Organisations for Development, Human Resource Management, Volunteers.

Índice

Índice de Figuras e Quadros	XI
Índice de Gráficos e Tabelas	XII
Índice de Acrónimos.....	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - QUADRO CONCEPTUAL SOBRE VOLUNTARIADO	6
1.1. O Voluntariado	6
1.2. Enquadramento do Voluntariado.....	9
1.2.1. O Terceiro Sector.....	9
1.2.1.1. O Terceiro Sector no Contexto Português	11
1.3. Voluntariado em Portugal.....	12
1.3.1. Dados Quantitativos e Qualitativos	12
1.3.2. Voluntariado nas ONGD	15
1.3.2.1. As Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento	15
1.3.2.2. Voluntariado nas ONGD em Portugal.....	16
CAPÍTULO II - GESTÃO DO RECURSO HUMANO VOLUNTÁRIO	22
2.1. A Gestão de Recursos Humanos	22
2.2. Voluntário: definição normativa.....	25
2.3. A Gestão do Recurso Humano Voluntário	26
Permanência dos Recursos Humanos	26
2.3.1. Planeamento	27
2.3.2. Atracção/Recrutamento de Voluntários	29
2.3.2.1. Modelo Psico-Social de Voluntariado Sustentável	33
2.3.3. Selecção	36
2.3.4. Permanência/Compromisso com a Organização	37
2.3.4.1. Modelo das 3 Fases de Duração do Voluntário ao Serviço	41
2.3.5. Orientação e Formação	44
2.3.6. Avaliação	46
2.4. O Gestor de Voluntários	49
2.5. Sinopse	51
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	52
3.1. Desenho da Investigação	52
3.2. População Alvo	53
3.3. O questionário como técnica de recolha de dados.....	54
3.4. Técnicas de análise de dados	55
CAPÍTULO IV - ESTUDO EMPÍRICO	58
4.1. Breve caracterização das ONGD respondentes	58
4.2. Apresentação e análise dos dados.....	64
4.3. Discussão dos Resultados.....	78
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	81
5.1. Conclusões.....	81
5.2. Limitações e Estudos Futuros.....	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	91

Índice de Figuras e Quadros

Figura 1 - Etapas de um ciclo tradicional de GRH voluntário.....	26
Figura 2 - Modelo Psico-Social de Voluntariado Sustentável.....	34
Figura 3 - Modelo das 3 Fases de Duração do Voluntário ao Serviço.....	42
Quadro 1 - Gestão de Voluntários na ONGD Pontos Fortes e Fracos.....	76

Índice de Gráficos e Tabelas

Gráfico 1 - ONGD por Distrito.....	63
Gráfico 2 - ONGD por Áreas de Intervenção.....	64
Gráfico 3 - Progressão de Voluntários na ONGD.....	66
Gráfico 4 - Recrutamento de Voluntários.....	67
Gráfico 5 - Fontes de Recrutamento.....	68
Gráfico 6 - Selecção de Voluntários.....	69
Gráfico 7 - Atribuição de Tarefas aos Voluntários.....	71
Gráfico 8 - Desistência de Voluntários.....	74
 Tabela 1 - Número de Beneficiários.....	 64

Índice de Acrónimos

CCVA - Council for Certification on Volunteer Administration
CEV - Centre Européen du Volontariat/European Volunteer Centre
CNPV - Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado
E.U.A - Estados Unidos da América
DG EAC - Direcção Geral Educação e Cultura
FEA - Fundação Eugénio de Almeida
GRH - Gestão de Recursos Humanos
IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social
MNE - Ministério dos Negócios Estrangeiros
OEFP - Observatório do Emprego e Formação Profissional
ONG - Organizações Não Governamentais
ONGD - Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento
ONU - Organização das Nações Unidas
ODM - Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
PPONGD - Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais

INTRODUÇÃO

O tema do voluntariado tem sido abordado em crescente debate desde que a Organização das Nações Unidas (ONU) proclamou 2001 como o “Ano Internacional do Voluntariado”, levando o assunto a ser analisado a nível mundial.

A acção voluntária encontra-se actualmente na agenda política global, estando em ligação transversal com os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) assumidos pela ONU em 2000. Já em 1997¹, o secretário-geral das Nações Unidas, Ban Ki-Moon alertava que para se atingir os ODM seria necessário o envolvimento de milhões de pessoas através da acção voluntária. Segundo Bates (2010: 1) “com o apoio das organizações não-governamentais (ONG), programas de ajuda bilaterais e agências multilaterais muitos governos foram mais além do reconhecimento da importância do voluntariado e passaram para a adopção de leis e políticas destinadas a apoiar e promover o voluntariado nos seus países”.

Os estudos recentes realizados a nível europeu, quer pela Organização Internacional do Trabalho² (2007), quer pela Comissão Europeia - “Estudo sobre voluntariado na União Europeia e em Portugal” (2010), demonstram como o voluntariado pode constituir uma solução inovadora e pragmática para algumas das dificuldades que as famílias enfrentam, considerando-se que pode também incentivar a solidariedade de proximidade nas comunidades enquanto factor de coesão e estabilidade social, e como sendo um recurso que origina valor enquanto *capital social*³.

¹ UN General Assembly Resolution A/RES/52/17 (15 January 1998) in <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N98/760/39/PDF/N9876039.pdf?OpenElement> consultado em 15 de Dezembro de 2010.

² referida na bibliografia, na versão original, como International Labour Organisation (ILO).

³ Parissaki e Humphreys (2005) citados por Mandl *et al.* (2007:22) entendem “capital social como uma interacção de indivíduos em redes formais relacionadas com confiança social, comunicação e participação social bem como com uma dimensão cultural”.

Em 2008, a resolução do Parlamento Europeu⁴ sobre o contributo do voluntariado para a coesão económica e social salientava o papel do voluntariado como suporte de iniciativas de desenvolvimento local e como uma actividade que serve para contrabalançar os efeitos negativos da globalização e garantir o desenvolvimento económico sustentável à escala local.

O relatório mais recente da Direcção Geral de Educação e Cultura - Comissão Europeia, sobre voluntariado *Volunteering in the European Union* (2010), relata-nos que 92 a 94 milhões de pessoas estão envolvidas em acções de voluntariado na União Europeia demonstrando-nos o “peso” social, político e económico que o voluntariado está a ganhar.

Motivado, em parte, pela crise económica mundial, 2011 foi proclamado pela Comissão Europeia e consequentemente instituído em Portugal⁵ o “Ano Europeu das Actividades de Voluntariado que promovam uma Cidadania Activa” considerando-se, por isso, bastante pertinente a realização de pesquisas sobre a temática, as quais nos possam conduzir a reflexões sistematizadas e profícuas sobre a mesma.

A acção voluntária tem como actores principais os voluntários. Tendo em conta o já referido contributo que estes estão a ter na e para a sociedade, pretende-se com o presente trabalho estudar a forma como é executada a gestão destes recursos humanos, ou seja, que modelos e práticas estão ou não a ser utilizados em Portugal no que diz respeito ao ciclo de vida do voluntário numa organização.

As motivações que estão na origem deste projecto derivam de três factores conjugados entre si: por um lado, o que se considera ser a pertinência do tema no actual contexto social e económico português; por outro, a ligação do mesmo à gestão de recursos humanos (área de especialização do Mestrado da autora); e um terceiro motivo que se prende com a prática profissional de trabalho numa organização não governamental para o desenvolvimento (ONGD) e consequente interesse da autora no tema em questão.

⁴ in <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//PT> consultado em 15 de Dezembro de 2010.

⁵ Resolução do Conselho de Ministros n.º 65/2010, D.R. n.º 165, Série I de 25.08.2010.

As ONGD no geral demonstram dificuldades financeiras, muitas delas advindo do facto do seu trabalho estar bastante dependente da atribuição de programas de financiamento, pelo que é importante que os seus recursos humanos sejam bem geridos de modo a fixar e potenciar conhecimento adquirido. Por outro lado, tal facto não deve ser entendido como contribuindo para uma falta de profissionalismo e baixos padrões de qualidade dos serviços prestados pelo que, através deste estudo, se pretende dar um contributo ao nível da gestão de voluntários nas organizações, inseridos numa prática interna de gestão de recursos humanos, os quais por sua vez possam contribuir para a mais longo prazo dotar este sector de normas e regras de qualidade que não o façam depender apenas da boa vontade dos voluntários ou da existência de fundos para a sua sustentabilidade.

Perceber se no caso específico das ONGD, em Portugal, existem modelos de gestão de voluntários, levou às seguintes questões de partida:

- “Existe, em Portugal, uma prática uniformizada de gestão de voluntários, nas ONGD?”;
- “Existem metodologias aplicadas na gestão de voluntários enquanto recursos humanos?”;
- “Que dificuldades as ONGD encontram na gestão de voluntários?”;
- “Em que medida as metodologias aplicadas traduzem o impacto produzido pelos voluntários?”.

Para responder às perguntas acima referidas, foi efectuada uma pesquisa bibliográfica aprofundada sobre a temática. Apesar do contributo que os voluntários têm prestado através da prática de acções voluntárias, a pesquisa realizada permitiu constatar que mesmo ao nível internacional, ainda se estão a dar os primeiros passos para tentar gerir de forma uniformizada o impacto que o contributo do voluntário tem na sociedade. No entanto, existem já algumas metodologias nesse sentido, utilizadas quer pelos governos nacionais quer por organizações do terceiro sector. A pesquisa bibliográfica que serviu de base a este trabalho dividiu-se em quatro áreas fundamentais: legislação comunitária e nacional; estudos quantitativos realizados sobre o voluntariado em Portugal; teses e artigos científicos de autores provenientes de países onde a gestão de voluntários é já uma prática normalizada, tais como os Estados Unidos da América (E.U.A), Canadá,

Brasil, Reino Unido e Espanha, bem como bibliografia especializada ao nível da gestão de recursos humanos e gestão de voluntários em particular.

O presente trabalho tem como objectivo geral analisar práticas e metodologias de gestão de voluntários em ONGD portuguesas, tendo como objectivos específicos:

- Enquadrar a evolução do voluntariado em Portugal;
- Contextualizar a problemática associada à gestão de pessoas voluntárias;
- Conhecer as metodologias de gestão de voluntários existentes nas ONGD em Portugal;
- Aferir se as ONGD contemplam na sua gestão de recursos humanos, a pessoa voluntária;
- Analisar se as metodologias existentes traduzem o contributo dos voluntários.

Para esse efeito foi enviado um inquérito por questionário às 69 ONGD associadas da Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento constituindo este o universo objecto de estudo.

Para atingir os objectivos propostos, o presente estudo está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo deste trabalho apresenta-nos as definições conceptuais de enquadramento do voluntariado. Será efectuada uma análise do geral para o particular, começando pelos conceitos associados ao denominado terceiro sector, bem como a evolução deste no contexto português. Posteriormente serão apresentados dados disponíveis sobre o voluntariado em Portugal, e mais concretamente sobre o voluntariado nas ONGD.

No segundo capítulo é feita a introdução do tema central deste estudo, ou seja, a análise da gestão de voluntários enquanto recursos humanos das organizações. Partindo da definição de voluntário, são posteriormente apresentados três modelos que descrevem o ciclo de vida dos voluntários nas organizações.

O terceiro capítulo incide sobre a metodologia aplicada no desenvolvimento deste trabalho, sendo que, para delimitação do objecto de estudo foi escolhido fazer uma análise das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) voluntários no chamado

terceiro sector e nas organizações não governamentais para o desenvolvimento portuguesas em particular, inscritas como tal na Plataforma Portuguesa das ONGD.

O quarto capítulo consiste no estudo empírico onde são analisados os resultados obtidos junto das ONGD inquiridas por questionário, à luz dos conceitos teóricos desenvolvidos nos segundo e terceiros capítulos.

O quinto capítulo, sendo o último, aborda as limitações encontradas a este estudo, bem como as conclusões atingidas e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I - QUADRO CONCEPTUAL SOBRE VOLUNTARIADO

1.1. O Voluntariado

O voluntariado é um tema relativamente recente sendo que o interesse pelo mesmo cresceu substancialmente após a segunda guerra mundial, enquadrando-se por essa via e desde logo em assuntos de ordem político-económica e social. Como consequência, a pesquisa bibliográfica efectuada, ao nível da definição e enquadramento do voluntariado, incidiu em relatórios de dimensão político-social europeia, publicados quer pela Comissão Europeia através da Direcção Geral Educação e Cultura (DG EAC) *Relatórios europeu e nacional de 2010*, quer pelo governo português - Lei nº 71/98 de 3 de Novembro que enquadra o regime jurídico do voluntariado, bem como em estudos efectuados pela Organização Internacional do Trabalho (2007) e pelo Centre Européen du Volontariat (CEV, 2009).

Nas leituras realizadas, o conceito de voluntariado aparece-nos definido de diversas formas, consoante o contexto onde se insere, âmbito de actuação⁶, autores e localização geográfica de proveniência.

A Organização das Nações Unidas, entidade que congrega uma multiplicidade de países estabelece, segundo Smith (1999) e Dingle (2001) citados por Delicado (2002), apenas três critérios para caracterizar uma acção como de voluntariado: ser empreendida de livre vontade, sem remuneração e em benefício de terceiros.

Por sua vez, a Organização Internacional do Trabalho, agência do sistema das Nações Unidas vocacionada para a promoção da equidade no âmbito das relações de trabalho, propõe no “Manual on the Measurement of Volunteer Work” (2008: 12) uma definição de consenso entre as várias existentes numa multiplicidade de países: “actividades ou trabalho que algumas pessoas estão dispostas a fazer sem serem remuneradas, para

⁶ São exemplo o voluntariado empresarial, o voluntariado de competências, o voluntariado de proximidade, voluntariado para a cooperação, etc...sendo também diferentes os seus âmbitos de actuação: infância; juventude; idosos; educação; saúde; minorias étnicas; imigração; direitos humanos; ambiente; deficiência; desenvolvimento local e comunitário, entre outros.

promover uma causa ou ajudar alguém fora da sua casa ou núcleo familiar”. Esta definição congrega em si mesmo duas tipologias de voluntariado: a *formal*, no qual o voluntariado é executado através de uma organização, e a *informal* na qual a acção voluntária é realizada de modo individual sem relação com uma estrutura. De acordo com Bates (2010), na maioria dos países a legislação vigente de enquadramento do voluntariado regulamenta apenas o voluntariado formal, ao passo que sobretudo em países com poucas organizações não governamentais ou onde não existe uma substancial organização da sociedade civil, é adoptada uma visão mais expansiva incluindo as duas tipologias de voluntariado⁷.

Segundo Sánchez e Castellano (2009: 2): “o voluntariado é uma forma de *participação cívica* que se desenvolve através de acções concretas onde mulheres e homens mostram o seu grau de compromisso para com a sociedade”. Esta definição traz-nos o que muitas vezes é referido como a mais-valia do voluntariado, ou seja, um *processo de desenvolvimento pessoal exercido* de forma simultânea com um *processo de desenvolvimento social*.

Através da conjugação dos factores acima referidos, o exercício do voluntariado é visto como um dos métodos de produção de capital social potenciado pelas redes formais ou informais em que este se insere. De acordo com Mandl *et al* (2007: 63):

“(...) um destes ‘novos métodos’ é o capital social, sendo entendido como um recurso existente na relação entre e dentro dos grupos. Pode diminuir custos de transacção, aumentar a criatividade e inovação, melhorar o bem-estar dos indivíduos e da comunidade. O crescimento baseado no capital social é especialmente importante onde os meios financeiros estão pouco disponíveis para promover o desenvolvimento económico e o mercado de trabalho”.

⁷ No presente trabalho será exclusivamente abordado o voluntariado realizado em contexto formal, isto é, inserido em ONGD.

Uma outra característica que ressalta das leituras efectuadas⁸ prende-se com o contributo económico do voluntariado para um país. Conforme referem Moreno e Yoldi (2008: 198):

“O trabalho voluntário deve ser incluído nos indicadores tradicionais de riqueza. Há que abordar outras dimensões do trabalho voluntário que sem dúvida trazem grandes contributos ao bem-estar sócio-económico, e que uma parte dos autores reconhece como ‘valor social acrescentado’, com o seu contributo para a coesão social, para o desenvolvimento da vida associativa e da democracia (capital democrático), a oferta de serviços de bem-estar social, ao desenvolvimento do capital social e relacional, entre outros”.

Para estas autoras, o voluntariado é definido como (2008: 194): “(...) uma acção que cumpre os três critérios seguintes: realiza-se livremente e sem coação; por razões que não só o benefício económico; em benefício tanto da comunidade como do voluntário”. Esta resumida definição apresenta a integração de uma componente que parece importante incluir no conceito de voluntariado e que se encontra excluída da maioria das definições, ou seja, o desenvolvimento deste em benefício não só da comunidade como do *próprio* voluntário⁹.

De acordo com a legislação nacional, nomeadamente a Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro, artigo 2º, o voluntariado é definido como: “o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas”.

Tendo em conta todas as considerações efectuadas em torno de um conceito de voluntariado, e tendo sempre presente que o estudo aqui apresentado se insere no

⁸ Não sendo objecto de estudo deste trabalho, parece no entanto importante referir este aspecto como uma dimensão do trabalho voluntário que está a ser recentemente desenvolvida por investigadores de diferentes áreas.

⁹ Não será objecto deste trabalho analisar as motivações do voluntário. No entanto, no contexto da gestão de recursos humanos a pessoa é sempre peça fundamental do processo. Assim, conclui-se que é de toda a relevância e pertinência a introdução do “interesse pessoal” do voluntário, quaisquer que sejam as suas causas, num conceito de voluntariado.

âmbito dos processos de gestão do recurso humano voluntário, será utilizada como base a definição de Delicado (2002: 18): “actividade de interesse social e comunitário, não remunerada mas que pode ser objecto de alguma recompensa material, exercida no seio de uma organização mas não necessariamente abrangida por um programa”, alterando-a para “actividade de interesse pessoal, social ou comunitário, não remunerada mas que pode ser objecto de alguma recompensa material, exercida no seio de uma organização mas não necessariamente abrangida por um programa”.

De entre as suas diversas tipologias, pode-se salientar a diferença entre voluntariado de execução ou de direcção. De acordo com Moreno e Yoldi (2008) o voluntariado distingue-se de acordo com o papel que os voluntários ocupam nas organizações voluntárias. Para as autoras, o voluntariado de execução é aquele que se desenvolve no âmbito das actividades que constituem o objecto social da entidade, subdividindo-se por sua vez em voluntariado “operacional” ligado de forma directa à prestação de serviços aos beneficiários e voluntariado “funcional” que se enquadra numa acção voluntária em termos de apoio, manutenção, serviços especializados ou representação da entidade face ao exterior. Por outro lado, o voluntariado de direcção corresponde ao que é desenvolvido por pessoas que desempenham cargos de administração, direcção ou gestão da entidade.

1.2. Enquadramento do Voluntariado

1.2.1. O Terceiro Sector

De acordo com a definição apresentada e adoptada para o presente trabalho, o voluntariado é uma actividade *exercida no seio de uma organização*. No âmbito deste estudo delimita-se o campo de actividade dessas mesmas entidades, às organizações não governamentais para o desenvolvimento. Estas organizações inserem-se no que é designado a nível global por *terceiro sector*.

“O sector voluntário é a esfera da actividade social levada a cabo por organizações não lucrativas e não governamentais. Este sector é também apelidado de terceiro sector, em comparação com os sectores público e privados. No entanto, o terceiro sector inclui não só grupos e comunidades voluntárias mas também empresas sociais, obras de caridade e mutualidades” (DG EAC 2010: 309).

Tal como outros conceitos, também o de sector não lucrativo tem sofrido alterações ao longo do tempo. Segundo Lewis (1999: 69): “a definição do sector não-lucrativo vai para além do conceito tradicional aplicado às organizações não governamentais. Aproxima-se mais do que recentemente se apelida de ‘organizações da sociedade civil’, isto é organizações que funcionam fora do mercado e do estado”. De facto, na literatura revista, existem múltiplas designações para o terceiro sector nomeadamente: *sector da sociedade civil*, *sector da economia social ou solidária*, bem como para as organizações que dele fazem parte: *organizações sem fins lucrativos*, *organizações não governamentais*, *organizações de lucro social*, *organizações de benefício comunitário* ou *actores não-estatais*.

Relativamente às características destas entidades, adopta-se a definição de Franco *et al.* (2005: 6) como sendo:

- *Organizadas*, i.e., têm alguma estrutura e regularidade nas suas operações;
- *Privadas*, i.e., são institucionalmente separadas do governo, embora possam receber deste apoio financeiro;
- *Não distribuidoras de lucro*. As organizações da sociedade civil podem gerar lucro no decurso das suas operações mas o mesmo deve ser reinvestidos nos seus objectivos;
- *Auto-governadas*, i.e., têm os seus próprios mecanismos de governação interna;
- *Voluntárias*, i.e., ser membro, participar ou contribuir em tempo ou dinheiro não é exigido por lei, nem imposto por uma condição ou qualquer forma de coação.

Fazendo uma resumida análise quantitativa a nível europeu e segundo as conclusões reportadas pelo Parlamento Europeu (2008, alíneas *a* e *b*) sobre as associações sem fins lucrativos, estimava-se à data que: “o número de cidadãos da União Europeia que se dedicam a actividades de voluntariado ultrapasse os 100 milhões e que a contribuição económica destas corresponde em média a 5% do PIB, e mesmo as estimativas mais pessimistas apontam para que o trabalho voluntário represente mais de um quarto deste valor”.

1.2.1.1. O Terceiro Sector no Contexto Português

Ao nível do enquadramento conceptual do trabalho, foram consultados artigos que pudessem fornecer uma perspectiva evolutiva do terceiro sector em Portugal, nomeadamente: “Social Work and the third sector in Portugal” de van den Hoven (2003), “O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada” de Franco *et al.* (2005) numa colaboração entre a Universidade Católica Portuguesa e a Johns Hopkins University (JHU), “Volunteering in Portugal, Facts and Figures Report” (CEV, 2008) e “Alguns dados relativos ao Voluntariado em Portugal” (Entreajuda, 2011).

De acordo com o estudo de Franco *et al.* (2005: 22-27): “O sector não lucrativo português é pelo menos tão antigo quanto o Estado-Nação. As origens do país remontam a 1143, mas organizações de caridade existem no território mesmo antes dessa data, inspiradas de forma significativa na Igreja Católica Romana”.

De facto, nos diferentes estudos analisados, a Igreja Católica apresenta-se como um denominador comum na influência e contributo que teve em Portugal para a construção base dos movimentos posteriores que surgiram na sociedade civil do país, nomeadamente nos séculos XII e XIII através das *Mutualidades* e *Confrarias*.

Já durante o período do “Estado Novo” (1926-1974) os diferentes estudos apontam para o declínio das organizações não lucrativas em geral e do movimento mutualista em particular, tendência que se reverteu com a proclamação da Constituição da República de 1976 e com o consequente restabelecimento da liberdade de expressão e de associação, o que terá provocado o rápido crescimento de movimentos e instituições defensoras dos mais diversos direitos e de representação política.

Segundo Franco *et al.* (2005: 26): “A entrada de Portugal na União Europeia em 1986 teve implicações ambíguas para a sociedade civil portuguesa. Por um lado, o facto do acesso a fundos europeus requerer associação ou cooperação entre os interessados foi um factor de incentivo à criação ou reforço de alguns movimentos associativos. Por outro lado, os fluxos de fundos estruturais europeus reforçaram a responsabilidade do Estado por assuntos que tinham no passado sido cobertos pelo movimento mutualista e

pelas associações da sociedade civil. Lentamente, contudo, o Estado português foi reconhecendo a importância de forjar uma parceria com o sector da sociedade civil”.

A parceria, ou cooperação, referida entre o Estado e o terceiro sector é consubstanciada no *princípio da subsidiariedade* pelo qual a instituição mais próxima do indivíduo é a que deverá prestar assistência em casos de necessidade, o que leva muitas vezes à existência de parcerias público-privadas numa lógica de suprimir carências ou complementar serviços.

Uma função igualmente atribuída ao sector da sociedade civil a nível global, caracterizando também o terceiro sector português, é a da *defesa de causas*, denominada internacionalmente de “advocacy role”, que consiste essencialmente na identificação de problemas não solucionados tais como a protecção de direitos humanos básicos; na tarefa de chamar sobre eles a atenção e envolvimento público e no dar voz a uma série de interesses e preocupações sociais, políticas, ambientais, étnicas, comunitárias, entre outras. Segundo Kendall e Knapp (1995) citados por Delicado (2002: 19): “as organizações da sociedade civil assumem várias funções como a provisão de serviços; a ajuda mútua, a pressão sobre órgãos governativos, a campanha em defesa de direitos e a coordenação de esforços entre várias organizações”.

1.3. Voluntariado em Portugal

1.3.1. Dados Quantitativos e Qualitativos

A literatura, usando os estudos mais recentes sobre o estado do voluntariado, indica-nos que ao nível europeu, a maioria dos países ainda não possui uma estratégia nacional¹⁰ de voluntariado. Dados do “Study on Volunteering in the European Union” (2010: 9) confirmam que: “Só um pequeno número de países possui uma estratégia nacional para o voluntariado. Ainda menos países identificaram indicadores de avaliação e, quando estes existem, tendem a ser mais de ordem qualitativa do que quantitativa”. De facto, e

¹⁰ Em Portugal, a entidade governativa responsável pela definição de acções de promoção, coordenação e qualificação do voluntariado é o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV). Vide <http://www.voluntariado.pt/> consultado a 20 de Janeiro de 2011.

com base na pesquisa efectuada, constata-se que só agora começam a surgir em Portugal estudos¹¹ sobre a situação do voluntariado no país. Assim, o presente trabalho, ao nível dos dados estatísticos apresentados sobre voluntariado social em Portugal em organizações do terceiro sector, teve como fonte bibliográfica principal o estudo “Caracterização do Voluntariado em Portugal” (2002) de Delicado. Este estudo serviu de base a outros publicados posteriormente e já referidos como fontes bibliográficas, nomeadamente de Franco *et al.* (2005), que por sua vez, serviu de base a outros relatórios mais recentes, nomeadamente: “The Third Sector in Portugal” e “Study on Volunteering in the European Union country report Portugal” (CEV, 2008 e 2010).

Para comparação de dados foram também consultados estudos sectoriais tais como: “Voluntariado na Cidade do Porto” (2006)¹² e “Alguns dados relativos ao Voluntariado em Portugal” (2011), estudo que analisa os dados relativos às diversas instituições pertencentes à Bolsa de Voluntariado da organização Entreaajuda¹³.

Conforme referido anteriormente, a obra de referência sobre os dados do voluntariado em Portugal realizados em organizações do terceiro sector é, à data de realização do presente trabalho, o estudo “Caracterização do Voluntariado em Portugal” (2002) de Delicado. O estudo começa por situar Portugal no panorama europeu, concluindo que o país apresenta baixas taxas de voluntariado, na ordem dos 16%, recorrendo, para o efeito, aos dados do Estudo Europeu dos Valores (ICS, 1999). Estes valores apresentavam-se inferiores à média europeia, que se cifrava na altura em 38%. Segundo valores do mesmo estudo, as mais elevadas taxas de voluntariado em países europeus encontravam-se nos países nórdicos, na Suécia e Dinamarca, situando-se em 68% e 57% respectivamente.

¹¹ Referência, a título de exemplo para o estudo encomendado pela Fundação Eugénio de Almeida à Universidade de Coimbra sobre a caracterização do voluntariado em Portugal (2011) ou o estudo sectorial da Entreaajuda (2011) relativo ao voluntariado exercido nos Bancos de Voluntariado nacionais.

¹² Edição da câmara Municipal do Porto, disponível em: http://www.cm-porto.pt/users/0/58/RelatriosobreVoluntariadonaCidadedoPorto_06bb44e270e266171a364785598098d1.pdf consultado em 16 de Dezembro de 2010.

¹³ Para mais informações consultar:

http://www.entraajuda.pt/pdf/Voluntariado%20em%20Portugal_Jan%202011.pdf

Da pesquisa efectuada constata-se que o CNPV não possui informação acerca do valor económico do voluntariado em Portugal. No entanto, alguns estudos utilizam dados do terceiro sector para retirarem algumas conclusões. Analisando dados mais recentes, nomeadamente “The Third Sector in Portugal” (CEV) é-nos indicado que à data de 2008, existiam em Portugal 4.734 organizações a operar no terceiro sector, 1101 das quais com actividades ligadas ao voluntariado. Reportando-se ao estudo de Franco *et al.* (2005: 10-11) é ainda referido que “no que diz respeito ao valor económico do voluntariado (a contribuição de trabalho de cerca de 67.342 pessoas), estima-se que represente 0.5% do PIB, ou seja 675 milhões de euros, utilizando-se para o efeito o cálculo do valor de horas que o pessoal remunerado na área em que o voluntário exerce a sua tarefa, aufere”.

O mais recente estudo sobre os dados do país sobre a matéria em causa, Entreaajuda (2011: 2) “Alguns dados relativos ao Voluntariado em Portugal”, recorre a estimativas para nos indicar que “só as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), estimadas em mais de 4.500 com actividade real, contribuem para 5% do PIB, empregam 270 mil pessoas e envolvem milhares de voluntários” sem especificar número.

Ao nível de características qualitativas do voluntariado no terceiro sector em Portugal, de acordo com Delicado (2002), grande parte do voluntariado dedica um volume médio semanal de tempo bastante elevado à actividade voluntária e tende a permanecer associado às instituições de acolhimento durante vários anos. O trabalho voluntário apresenta-se como flexível, na medida em que são frequentes as situações em que os voluntários participam nas actividades de várias instituições ou desempenham tarefas variadas na mesma instituição. São bem diferenciados os perfis de voluntários, em termos sócio-demográficos. De uma forma geral é mais acentuado o peso dos voluntários jovens ou em idade activa, exercendo profissão ou estudantes (com família e com filhos) e com um nível de escolaridade superior à média nacional. A adesão ao voluntariado tem na sua base a existência de um conjunto de traços comuns, como por exemplo: uma socialização primária favorável, com exemplos na família, a pertença associativa, a participação política, a realização de voluntariado informal, a integração religiosa, o exercício de uma profissão vocacionada para os cuidados dos outros, a experiência de um momento de crise ou ruptura na vida quotidiana.

No ponto seguinte serão analisados os dados quantitativos e qualitativos do voluntariado em Portugal mas relativos ao praticado em ONGD.

1.3.2. Voluntariado nas ONGD

1.3.2.1. As Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento

A Lei n.º 66/98 de 14 de Outubro, define no seu artigo 3º as organizações não governamentais para o desenvolvimento como “pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos”. As áreas de intervenção abrangidas pelas ONGD desenvolvem-se em torno de quatro eixos fundamentais: a cooperação para o desenvolvimento, a educação para o desenvolvimento e formação, a ajuda humanitária e de emergência. De acordo com a legislação em vigor, para ser considerada uma ONGD, em Portugal, a organização deverá efectuar o seu registo enquanto tal junto do Ministério dos Negócios Estrangeiros pela via do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD).

Na Plataforma Portuguesa das ONGD (PPONGD)¹⁴ estão registadas como associadas 69 organizações, tendo sido através desta associação que se procedeu ao envio dos questionários para efeitos de análise no presente estudo.

No que diz respeito ao seu enquadramento histórico, as ONGD apareceram ao nível internacional com a criação da ONU na década de 40. Segundo Sobbotka (2001) citado por Pinheiro (2002: 19):

“O uso do termo Organização Não Governamental seria uma reciclagem da denominação antiga contida no artigo 71 da Carta da ONU de 1948 referindo-se ao

¹⁴ “A Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais é uma associação privada sem fins lucrativos que representa um grupo de 69 ONGD registadas no Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). Constituída a 23 de Março de 1985 (...) a Plataforma Portuguesa das ONGD pretende contribuir para a qualificação da intervenção da sociedade civil nos domínios da Cooperação para o Desenvolvimento, da Ajuda Humanitária e de Emergência e da Educação para o Desenvolvimento e Formação. Assim, potencia as capacidades das ONGD enquanto organizações empenhadas na afirmação da solidariedade entre os povos e contribui para a criação de um mundo mais justo e equitativo” in <http://www.plataformaongd.pt/site.aspx?info=plataforma> acedido em 25 de Março de 2011.

estatuto do Conselho Económico e Social (um dos organismos da ONU em 1968), como organização internacional cuja criação não se deve a acordo intergovernamental, embora possa aceitar autoridades governamentais entre os seus membros, voltada para projectos de cooperação e desenvolvimento social (originalmente em países periféricos)”.

Em Portugal só com o estabelecimento da democracia, após a queda do Estado Novo, começaram a surgir as primeiras ONGD, por preocupação com os efeitos da guerra colonial nos países ultramarinos aquando o período ditatorial (CEV, 2005). Segundo Lewis (1999: 24):

“Em todo o mundo, especialmente em contextos de crise, as ONGD estão a tomar um papel dianteiro como veículo de desenvolvimento, de acção social como meio de participação popular na resolução de problemas sociais. Estão a tornar-se uma medida de participação cívica e por seu turno, a sociedade civil é vista como uma parte crítica de democracia”.

1.3.2.2. Voluntariado nas ONGD em Portugal

Ao nível de dados disponíveis sobre a caracterização do voluntariado das ONGD inscritas na PPONGD, o estudo de referência, para além do já referido de Delicado, foi o apresentado em “Voluntary Action in Portugal Facts and Figures” (2005) pelo Centre Européene du Voluntariat (CEV)¹⁵ que por sua vez utilizou dados do estudo de 2002 efectuado pela Plataforma das ONGD’s que caracterizava os recursos humanos das 45 ONGD que na altura integravam aquela associação. Foi também consultado o “Estudo sobre o Voluntariado” do Observatório do Emprego e Formação Profissional (2008) mas os seus dados não foram utilizados dado que este apresenta dados relativos a 91 ONGD o que ultrapassa o universo das ONGD registadas na Plataforma e que constituem o objecto de estudo¹⁶ deste trabalho.

¹⁵ In http://www.cev.be/data/File/Portugal_legalstatus.pdf consultado a 22 de Janeiro de 2011.

¹⁶ Pesquisas bibliográficas revelam-nos que, no que diz respeito à investigação efectuada sobre ONGD, as abordagens diferem segundo o contexto onde se inserem. De acordo com Lewis (1999: 1): “Nos estudos sobre desenvolvimento, o novo interesse nas ONG surgiu em parte como resposta à percepção do falhanço das abordagens sobre desenvolvimento dirigidas pelo Estado durante os anos 80 e da nova ‘agenda política’ que combina prescrições políticas neo-liberais com a “boa governança’ (Robinson,

Segundo Delicado (2002) comparativamente com outras entidades do terceiro sector, o acolhimento de voluntários nas ONGD, à data de Maio de 2001, é de quase 80%, representando o voluntariado de execução 48% desta percentagem. Sendo que a distribuição dos voluntários nas ONGD representa apenas 1% do universo em estudo, uma análise ao peso médio total dos voluntários nas instituições, no mesmo mês e no mesmo ano, é a de que se pode considerar as ONGD como fazendo parte de um conjunto de instituições com maior média de voluntários (21.1%), tendo um peso superior às Associações de Desenvolvimento Local ou mesmo das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Quanto ao peso relativo no pessoal total das organizações, as ONGD tinham cerca de 86.5%.

De acordo com o estudo do Centre Européene du Volontariat (2005) existiam nas ONGD inscritas na Plataforma, à data de 2002, 1.782 trabalhadores, dos quais 994 eram voluntários e 788 trabalhadores remunerados. De entre os voluntários, 254 trabalhavam fora de Portugal e 740 no país.

No que diz respeito ao perfil percentual dos recursos humanos das ONGD, segundo o mesmo estudo, estes estavam distribuídos da seguinte forma:

- 56,6% mulheres;
- 43,4% homens;
- 55.8% voluntários;
- 44.2% trabalhadores remunerados;
- 73.1% trabalhavam em Portugal;
- 26.9% trabalhavam fora de Portugal.

1993). Também reflecte o contexto da política pós Guerra-Fria no qual as ONG tiveram um papel importante nos esforços de auxílio e emergência (Fowler, 1995b). Nos estudos sobre políticas sociais o interesse no terceiro sector tem sido associado com a reestruturação das políticas de bem-estar social nos países industrializados (eg Kramer *et al*, 1993; Smith e Lipsky, 1993). O renovado interesse social no conceito de ‘sociedade civil’ com relação ao ‘terceiro mundo’, os antigos países socialistas de transição e os contextos dos países ocidentais industrializados também têm realizado consideráveis pesquisas no campo do terceiro sector nos últimos anos (eg Brown e Tandon, 1994; Chambre, 1997).

No estudo de Delicado (2002) a *distribuição dos voluntários por profissão segundo o tipo de instituição* situava-se nas Organizações não Governamentais de Desenvolvimento com cerca de 85% em profissões científicas, técnicas e artísticas, 10% directores e quadros dirigentes e 5% com pessoal administrativo e similares.

Relativamente aos recursos humanos por distribuição de idade, o Centre Européene du Voluntariat (2005) diz-nos que os jovens entre 25-30 anos e os adultos entre os 31-45 anos de idade constituem o grupo principal dos recursos humanos, sendo a faixa etária dos 46-65 o grupo mais pequeno. Estes dados são confirmados pelo trabalho de Delicado (2002) *distribuição dos voluntários por escalões etários segundo o tipo de instituição*.

No que diz respeito à distribuição por género, as mulheres são comparativamente mais novas em termos de faixa etária, tanto como trabalhadoras remuneradas em Portugal, como voluntárias fora de Portugal. O segmento de voluntários com a faixa etária mais elevada é o do género masculino voluntário, que exerce a sua acção em Portugal. As mulheres mais novas tendem a exercer a acção voluntária fora de Portugal enquanto que os homens começam a trabalhar mais tarde e preferem ficar no país.

No que concerne ao tempo despendido nas ONGD por voluntários e pessoal remunerado, os voluntários em ONGD portuguesas tendem a dedicar o seu tempo numa base ocasional ou numa base de colaboração de algumas horas por semana (CEV, 2005).

No estudo de Delicado (2002) e no que diz respeito ao peso relativo dos voluntários regulares e ocasionais nas organizações segundo o tipo de instituição, ou seja, ao tipo de compromisso assumido pelo voluntário, no ano de 2000 nas ONGD o peso relativo dos voluntários regulares e ocasionais era um pouco superior no voluntariado regular com 55% contra 45% do voluntariado ocasional.

Considerando o processo de *recrutamento* de voluntários, dados do CEV (2005), a internet tornou-se a maior ferramenta utilizada pelas ONGD. Outro dado a ter em conta no recrutamento de voluntários parece ser a preferência dos voluntários ou estagiários

que tenham estado previamente na organização. Contudo, as auto-propostas assumem uma especial relevância no caso dos voluntários.

No estudo de Delicado (2002) as ONGD aparecem em último lugar (47.1 %) no que concerne ao peso relativo das organizações que consideram difícil o recrutamento de novos voluntários. Neste aspecto será importante ter em conta a missão e objectivos das ONGD que num âmbito alargado se consubstancia na cooperação e assistência, tanto em território nacional como internacional, o que se revela atractivo para voluntários que se identifiquem com o espírito de missão e conhecimento de outros povos e culturas.

No que diz respeito à *selecção* de voluntários, o estudo da Plataforma não indica qual o processo de selecção utilizado. No entanto, segundo Delicado (2002), o mecanismo mais saliente para a selecção do pessoal de voluntariado nas ONGD é a entrevista (75%), seguido do preenchimento de fichas e entrega de curriculum vitae. A entrevista apresenta-se como um mecanismo de selecção mais completo dado que permite observar directamente o indivíduo e ao mesmo tempo analisar o discurso do entrevistado, tornando-se uma mais-valia para uma boa selecção. Por sua vez, na entrevista, o maior critério de selecção apresenta-se como sendo a identificação do candidato com a filosofia da organização e os seus princípios orientadores, assim como a sua experiência profissional na área. A idade é considerada um dos critérios menos importantes.

No que diz respeito à participação dos voluntários na tomada de decisões na organização considerando o tipo de instituição, segundo Delicado (2002), nas ONGD esta atinge um valor de 65%, deduzindo-se existir um elevado compromisso e responsabilidade nos serviços que os voluntários praticam.

De acordo com o estudo do CEV (2005) para além de habilitações ao nível da licenciatura, as ONGD solicitam que os candidatos possuam outras competências, tais como: fluência numa língua estrangeira, conhecimentos de informática, planeamento e avaliação de projectos, conhecimentos administrativos e/ou de gestão, animação comunitária ou relações internacionais. Já Delicado (2002) referia que ao nível da *distribuição dos voluntários por nível de escolaridade segundo o tipo de instituição* a

maioria dos voluntários possui como habilitações literárias o ensino superior, sendo que apenas uma pequena franja tem o ensino secundário completo.

Em 2002, seguindo o estudo de Delicado, relativamente ao tipo de formação proporcionado nas ONGD aos voluntários, a formação de carácter geral teria um maior peso com 75% aproximadamente, seguida da formação específica com 65% e a contínua/periódica com valores na ordem dos 40% sendo que a necessidade do tipo específico de formação está directamente relacionada com os serviços prestados por estas instituições.

De acordo com o estudo do CEV (2005: 9) relativamente à formação de voluntários que exercem a sua missão no exterior é indicado que:

“É imperativo que as ONGD prestem especial importância às qualificações dos seus recursos humanos e sejam capazes de fornecer-lhes informação/formação específica e actualizada nas seguintes áreas:

- Conhecimento dos países onde vão exercer a sua actividade, nomeadamente o contexto histórico, social, cultural, económico e político;
- Formação ao nível de intervenções na comunidade e no desenvolvimento local;
- Formação em sistemas de avaliação e empowerment;
- Reforço das capacidades de comunicação;
- Formação em competências técnicas específicas”.

No estudo de Delicado (2002) os agentes responsáveis pelo acompanhamento proporcionado aos voluntários correspondem na sua maioria a outros voluntários (52%) e a trabalhadores remunerados (32%). A restante percentagem divide-se entre voluntários/remunerados (13%) e agentes externos (31%).

No que diz respeito à entrada/saída de voluntários das organizações não governamentais, segundo o estudo de Delicado, em 2001 as ONGD tiveram um aumento de 2% tanto no número de voluntários como de trabalhadores remunerados.

Em resumo, os estudos apresentados demonstram-nos que as ONGD são no sector da sociedade civil das entidades onde o exercício do voluntariado, realizado por indivíduos

na sua maioria com habilitações de nível superior se verifica com maior frequência, não sendo no entanto este um factor que implique ou que esteja relacionado com um maior compromisso para com a organização.

CAPÍTULO II - GESTÃO DO RECURSO HUMANO VOLUNTÁRIO

2.1. A Gestão de Recursos Humanos

Nas últimas décadas, os recursos humanos têm vindo a assumir um papel fundamental no que diz respeito à dinâmica das organizações, considerando-se como elementos-chave a ter em conta na construção da vantagem competitiva e da qualidade que estas se propõem alcançar para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento no actual contexto sócio-económico.

Associada à designação de “recursos humanos” encontramos na literatura diversos significados, teorias e conceitos, numa multiplicidade de palavras que se restringem para alguns a meros recursos organizacionais, enquanto que outros acentuam a singularidade humana. Citando Caetano e Vala (2007: 5):

“A gestão de recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc.) reveladas na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais. Por isso, a sua evolução partilha, quer as insuficiências, quer os aspectos positivos inerentes às teorias organizacionais e comportamentais que lhes serviram de apoio. Relativamente às insuficiências, poder-se-á referir o desconhecimento da dimensão emotiva do ser humano patenteado pelas abordagens clássicas do funcionamento organizacional. Esta dimensão esquecida será objecto de primeira correcção através do contributo da teoria das relações humanas que traduzem a afirmação do primado da dimensão humana no conjunto dos vários elementos que correspondem para a existência e funcionamento de uma organização. Também as teorias comportamentais relacionadas com os processos de gestão, bem como as teorias organizacionais de pendor sistémico e contingencial, implícita ou explicitamente, consideram a relevância do elemento humano no contexto dos factores que contribuem para a eficácia organizacional, confirmando-se, desta forma, a justeza e oportunidade da expressão referida na literatura organizacional: ‘para além de um braço, o homem é também um coração e uma cabeça’ “.

De acordo com Cuskelly *et al.* (2006) a GRH contemporânea emergiu da função predominantemente operacional de gestão de pessoal para abarcar um elevado número

de diversas e distintas teorias e abordagens na gestão de pessoas. A transição da gestão de pessoas para GRH reflecte, segundo os autores, o compromisso relativamente ao desenvolvimento do capital humano como uma função central na entidade, onde o alinhamento dos sistemas de RH e a estratégia de negócio organizacional são importantes, sendo requerida a definição de papéis organizacionais consistentes com a estratégia organizacional.

Qualquer que seja a teoria, modelo ou conceito adoptado parece ser consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional e que, mais recentemente, a importância do factor humano tem vindo a ser enfatizada afigurando-se esta questão tão mais importante quando falamos do Terceiro Sector. Segundo Leandro¹⁷ (2008) neste sector, o maior património que se possui são os recursos humanos, o capital intelectual das organizações. Por serem tão importantes, é necessária a utilização de técnicas de gestão de pessoas, não só para administrar esses recursos, mas para mostrar que são importantes, valorizados e reconhecidos.

As organizações do Terceiro Sector trabalham frequentemente em parcerias intra-sectoriais, tornando inegável a necessidade de regular a sua actuação para que lhe possa ser dado o devido crédito e valor na qualidade dos seus serviços. Nesse sentido, muitas organizações têm vindo a absorver conceitos e fórmulas da iniciativa privada na sua gestão o que se traduz também, de forma natural, na gestão de voluntários quando estes fazem parte da equipa de recursos humanos da entidade.

Aprofundar a relação existente entre a gestão de pessoas e a gestão de voluntários parece contribuir para a maior profissionalização do Terceiro Sector e dos actores sociais nele envolvidos. Porém, entre organizações sem fins lucrativos e a iniciativa privada, as bases que formam um trabalho voluntário são diferentes. As motivações e as formas de gestão também diferem em forma e conteúdo, mas tal como em qualquer outro sector da iniciativa privada ou pública, a gestão do voluntariado parece surgir como uma inevitável premissa para assegurar a qualidade, eficácia e eficiência às

¹⁷ In <http://evelyneleandro.wordpress.com/2008/06/17/gestao-de-voluntarios/> consultado a 27 de Janeiro de 2011.

acções e resultados esperados e como meio de valorizar e reconhecer a relevância de um dado projecto social.

As técnicas e práticas da Gestão de Recursos Humanos afiguram-se assim como necessárias para transferir para o âmbito do voluntariado a carga profissional que actualmente dele se espera. Para isso, é preciso haver uma combinação de ferramentas de gestão aplicadas dentro dessa realidade, bem como o entendimento das singularidades inerentes ao trabalho voluntário.

Citando Santos, (2007: 23):

“(…) para gerir voluntários é preciso haver uma combinação acertada entre habilidades interpessoais necessárias para motivar e reter uma força de trabalho não remunerada, visão gerencial e noções sobre gestão de recursos humanos. O gerenciamento de voluntários nada mais é do que a gestão de pessoas aplicada à causa do voluntariado”.

De acordo com Beer *et al.* (1984) citados por Caetano e Vala (2007), a GRH diz respeito a todas as decisões e acções que afectam a relação entre a organização e os seus empregados. Neste sentido, a GRH envolve todas as acções relativas ao recrutamento, selecção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível colectivo como individual.

No entendimento da Fundação Eugénio de Almeida (2008) a gestão de recursos humanos apresenta-se como o conjunto de procedimentos relativos às questões contratuais, direitos de trabalho, formação, certificação e requalificação dos profissionais de uma entidade, e ao seu ambiente de trabalho (espaços físicos e equipamentos); por sua vez, a gestão de recursos humanos voluntários é o conjunto de procedimentos que visam garantir de forma eficaz o acolhimento, a qualificação e a manutenção dos voluntários no seio de uma organização.

2.2. Voluntário: definição normativa

No seu artigo 3º alínea 1, a Lei n.º 71/98, define o voluntário como: “o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora”.

Por outro lado, o mesmo diploma, no seu artigo 6º “Princípios enquadradores do voluntariado” alíneas 3 a 8 institui, como o próprio nome indica, os princípios pelos quais o enquadramento e a inserção do voluntário numa organização se devem reger:

- “(…)3 - O princípio da participação implica a intervenção das organizações representativas do voluntariado em matérias respeitantes aos domínios em que os voluntários desenvolvem o seu trabalho.
- 4 - O princípio da cooperação envolve a possibilidade de as organizações promotoras e as organizações representativas do voluntariado estabelecerem relações e programas de acção concertada.
- 5 - O princípio da complementaridade pressupõe que o voluntário não deve substituir os recursos humanos considerados necessários à prossecução das actividades das organizações promotoras, estatutariamente definidas.
- 6 - O princípio da gratuidade pressupõe que o voluntário não é remunerado, nem pode receber subvenções ou donativos, pelo exercício do seu trabalho voluntário.
- 7 - O princípio da responsabilidade reconhece que o voluntário é responsável pelo exercício da actividade que se comprometeu realizar, dadas as expectativas criadas aos destinatários do trabalho voluntário.
- 8 - O princípio da convergência determina a harmonização da acção do voluntário com a cultura e objectivos institucionais da entidade promotora”.

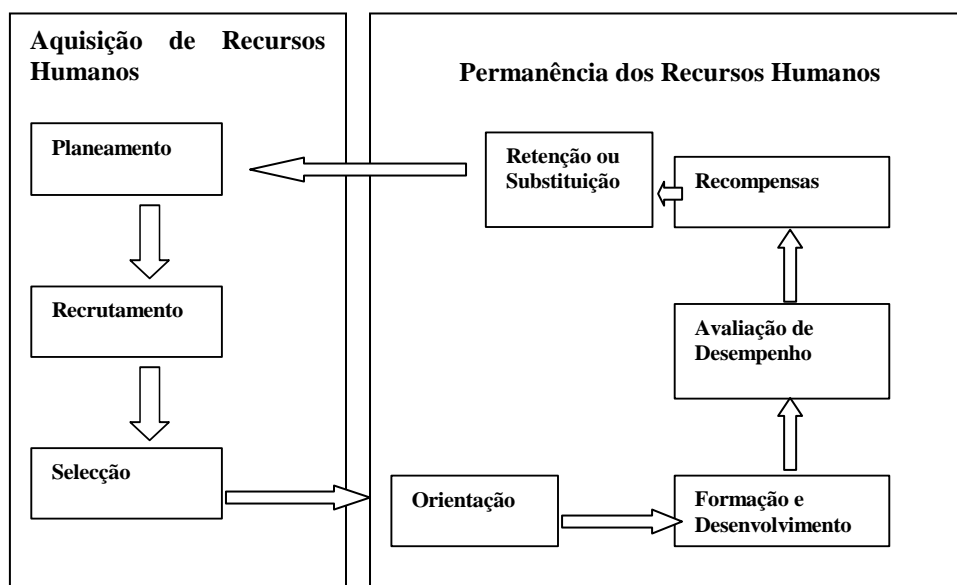
Interpretando o estabelecido na Lei e seguindo os seus princípios, nomeadamente os estabelecidos no artigo 6º “princípio da complementaridade” (alínea 4) e o “princípio da convergência” (alínea 8), o voluntário apresenta-se na organização como um recurso humano que deve ser gerido tendo em conta as especificidades que o distinguem dos recursos humanos internos da organização. Tendo em conta essas especificidades, o ponto seguinte deste capítulo descreve um ciclo de gestão de recursos humanos e respectivas etapas.

2.3. A Gestão do Recurso Humano Voluntário

Conforme referido no ponto anterior, a noção de voluntário ultrapassa a ideia subjacente de que se trata de alguém cujas características se resumem ao facto de ser dotado de *boa-vontade e tempo livre*. Quer para voluntários, quer para as próprias organizações este conceito, para além de redutor, não seria garante de profissionalismo nem de bons resultados. As organizações do terceiro sector, tal como as empresas, necessitam de gerir eficaz e eficientemente os seus recursos, necessitam também elas de adquirir vantagem competitiva. De acordo com Pina e Cunha (2008: 42) “vantagem competitiva é a combinação dificilmente imitável de tecnologia, recursos financeiros, talentos, capital social e capital psicológico”.

A figura seguinte ilustra um programa de GRH dirigido a voluntários e que nos permitirá compreender as fases e etapas do mesmo.

Fig. 1 – Etapas de um ciclo tradicional de GRH voluntário



Fonte (adaptado de): Australian Sports Commission (2002: 5).

O esquema apresentado na figura anterior faz referência a duas componentes essenciais do processo de Gestão de Recursos Humanos voluntários: a aquisição (*acquiring*) e a sua permanência na organização (*maintaining*). Destas duas componentes partem as etapas de um ciclo de gestão do voluntário: planeamento, recrutamento, selecção, integração, formação/desenvolvimento, avaliação e recompensas. Este é um ciclo

dinâmico que não seguirá sempre a mesma ordem mas que contém inevitavelmente as fases mencionadas. Nos itens seguintes serão exploradas estas duas componentes e respectivas etapas, fazendo-se recurso a alguns modelos de estudo da gestão de voluntários em organizações não governamentais.

Ao nível da literatura pesquisada foram seleccionados autores nacionais no âmbito da gestão de recursos humanos e autores e artigos estrangeiros, nomeadamente no que diz respeito a modelos de GRH de voluntários, recorrendo-se a bibliografia e artigos científicos de países¹⁸ onde a gestão de voluntários já ocupa um papel na estratégia de GRH das organizações, nomeadamente da Austrália, Brasil, Canadá e E.U.A. A inscrição num fórum on-line sobre o terceiro sector (<http://www.arnova.org/>) veio dar importantes e mais amplos contributos à pesquisa.

2.3.1. Planeamento

O *planeamento* é um processo onde são definidos programas, projectos e/ou actividades, tendo como produto final um *plano*, o qual por sua vez envolve a justificação do *porquê* da necessidade do recrutamento de voluntários como um recurso a valorizar para cumprir o plano.

Corresponder a uma *necessidade* através de uma prévia avaliação é um ponto de partida essencial para qualquer plano operacional. De acordo com o Council for Certification on Volunteer Administration (CCVA) (2010: 105) “o plano irá marcar as fases de modo a estabelecer metas, objectivos e recursos necessários (voluntários incluídos) e um prazo temporal. Muito importante, o plano tem de ir de encontro com os objectivos estratégicos da organização, as suas políticas, a sua missão e visão”.

Segundo os autores deste estudo, um plano bem desenhado proporciona à organização e consequentemente aos voluntários um sentido de orientação. De uma forma mais pragmática, especifica o que precisa ser atingido dentro de um determinado período de tempo, identifica o que pode ser feito, guia as actividades de todos para o cumprimento

¹⁸ Pelo facto de serem artigos escritos em língua estrangeira, todas as citações apresentadas são de tradução livre da autora.

de metas, liga o plano estratégico às tarefas diárias, requer que a organização seja realista acerca do âmbito do seu trabalho, proporciona a avaliação dos progressos feitos, a identificação de barreiras e serve de base para relatórios contabilísticos.

No mesmo estudo realizado no Canadá, são apresentados os três âmbitos de um plano: estratégico, operacional e de projecto.

O plano estratégico

O plano estratégico é amplo no seu espectro, especificando o propósito, objectivos/metasp e programas da organização. Inclui a clarificação da missão e visão da organização, uma análise do ambiente interno e externo, o estabelecimento de objectivos de larga escala e planos de acção, bem como a identificação de recursos para os atingir e assegurar que existe um processo de avaliação e monitorização (McNamara, 2006: 33). Resumindo, responde onde estamos, onde queremos estar, e como lá chegar (Bryson, 2004: 7).

O plano operacional

O plano operacional consiste numa série de actividades desenhadas para ajudar a organização a atingir os seus objectivos. Serve para auxiliar a gestão a clarificar, focar, e pesquisar as suas várias estratégias, para fornecer uma matriz de enquadramento na qual o trabalho se irá realizar e indicar referências para monitorização. O plano operacional é um plano diário, normalmente com a planificação de um ano. Como o seu propósito é implementar e ser suporte de acções de longo alcance e objectivos de missão, é parte integrante do plano estratégico. Exemplos de um plano operacional podem ser os planos de marketing, de negócio ou financeiros.

Plano de projecto

O plano de projecto foca-se em variáveis relacionadas com o tempo ou variáveis de constrangimento. Tem objectivos claramente mensuráveis para atingir um esforço capaz de dar uma resposta rápida no tempo e envolve coordenação e gestão de diversos elementos independentes. Um plano de angariação de fundos é um exemplo, quando for limitado no seu ciclo de vida, parâmetros e objectivos.

Em suma, na fase de planeamento as tarefas do voluntário devem estar definidas e estabelecidas através da descrição de funções e práticas operacionais. O plano deve ter em conta uma orientação para o voluntário, a selecção, formação, a sua supervisão, motivação e forma de avaliação. Finalmente, deve assegurar o reconhecimento dos voluntários como parte integrante da equipa.

De acordo com FEA (2008) os projectos de voluntariado afiguram-se como um método estruturado de organizar recursos humanos voluntários com os quais se irá levar a cabo um projecto de acção desenhado para dar resposta a necessidades detectadas pelas organizações. O programa de voluntariado deriva assim de um compromisso de responsabilização mútua, entre a entidade promotora da actividade e o voluntário. Estabelecer este programa é, segundo a instituição, cumprir um direito que ambas as partes têm de regular as suas relações mútuas, o respectivo conteúdo das mesmas, a natureza e a duração do trabalho voluntário que se vai realizar.

2.3.2. Atracção/Recrutamento de Voluntários

“Recrutamento é o processo através do qual a organização procura atrair pessoas que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais”. Cunha (2008: 184)

Ao efectuar um processo de recrutamento em organizações não governamentais, como em qualquer outra entidade, reside o pressuposto de que existe uma *necessidade* não coberta por um outro recurso humano. Assim, após estabelecido um programa/projecto de voluntariado, onde estejam definidas as tarefas a executar com base nas necessidades identificadas, será necessário atrair e recrutar voluntários que preencham os requisitos necessários à função a realizar.

As motivações do voluntário aparecem na literatura relacionada com o recrutamento e selecção dos mesmos como um dos aspectos mais focados, o que vai de encontro à noção apresentada de voluntariado apresentada no primeiro capítulo: “actividade de interesse pessoal, social ou comunitário, não remunerada mas que pode ser objecto de alguma recompensa material, exercida no seio de uma organização mas não necessariamente abrangida por um programa”.

Young *et al.* (1993, 125-6) citados por Fitzmaurice (s.d) identificaram seis categorias de motivação/satisfação no que diz respeito ao trabalho voluntário:

- *procura de conhecimento* (o voluntário procura adquirir novas competências);
- *contribuição para a vida profissional* (expectativa de uma experiência que possa contribuir para o enriquecimento do curriculum vitae);
- *a função de “valor” associada* (onde o indivíduo, de forma altruísta, quer fazer a diferença no mundo);
- *função de adaptação social/pertença* (desejo de aceitação e aprovação em certos grupos sociais e relacionamento com esses grupos);
- *função de defesa do “eu”* (a necessidade de fugir a sentimentos pessoais);
- *reforço da auto-estima* (crescimento e necessidades pessoais).

Num estudo semelhante, Clary *et al.* (2006) citados pelo CCVA (2010) identificaram seis motivos funcionais para o voluntariado:

- Usar o voluntariado como uma via para expressar valores pessoais ou para ajudar outros;
- perceber ou ter o desejo de usar o voluntariado como uma oportunidade para ganhar novas aprendizagens;
- ver o voluntariado como uma forma de pertencer a um grupo ou ser amigo de alguém;
- usar o voluntariado como promoção na carreira;
- acreditar que o voluntariado permite um escape aos desafios diários e reduz a culpa de se ter mais do que os outros;
- fornecer um *status* pessoal.

Numa pesquisa de Ferreira *et al.* (2008) onde são abordadas as motivações do trabalho voluntário, a análise efectuada pelos autores resume-as a quatro categorias essenciais: o *altruísmo*, a *pertença*, o *ego e reconhecimento social* e a *aprendizagem e desenvolvimento*. Motivos relacionados com «ajudar os outros» (Cavalier, 2006), o «sentido de missão» (Vitner, Shalom e Yodfat, 2005) ou a vontade de «fazer algo que

valha a pena» (Soupourmas e Ironmonger, 2001), são alguns exemplos das motivações que os autores incluem na categoria *altruísmo*. A categoria *pertença* inclui elementos como o fazer novos amigos, conhecer pessoas (Anderson e Shaw, 1999) ou ser bem aceite na comunidade (Holmberg e Söderlung, 2004; Edwards, 2005). As recompensas ou benefícios associados ao voluntariado podem relacionar-se também com necessidades de *ego e reconhecimento social*. Vitner, Shalom e Yodfat (2005) mostram que os indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, uma fonte impulsionadora de estatuto. Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contactos institucionais (Sinclair, Dowson e Thistleton-Martin, 2006). Por outro lado, alguns voluntários consideram que o voluntariado poderá ter impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes (Trogdon, 2005) sendo estas motivações agrupadas na categoria *aprendizagem e desenvolvimento*.

Apesar de agrupadas em diversas categorias motivacionais considera-se que a doação de tempo para a causa voluntária pode ser inserida numa mistura destas categorias, numa espécie de *dualidade motivacional*. Nas ONGD, por exemplo, é frequente encontrar a categoria *altruísmo* num espírito de missão e de fazer bem ao outro, conjugada com a categoria de *aprendizagem e desenvolvimento* social no sentido de aproveitar por parte do voluntário, os conhecimentos e práticas adquiridas na acção voluntária para progressão profissional e/ou enriquecimento de curriculum vitae.

Roca (1994) citado por Coelho (2008) diz-nos que as *motivações* para a prática de voluntariado podem ser de três tipos distintos; as expressivas (relacionadas com a realização pessoal do indivíduo); as instrumentais (quando as tarefas desempenhadas giram em torno da actividade profissional) e as altruístas (quando a acção voluntária é praticada para responder a necessidades da sociedade e para ajudar os outros).

Perceber as motivações e atitudes do voluntário parece ajudar a organização a ir de encontro às suas necessidades e desse modo recompensar a contribuição do voluntário de acordo com as suas expectativas. Segundo o Council for Certification on Volunteer Administration (2010: 217):

“As organizações sem fins lucrativos têm de perceber que as pessoas trazem um complexo e vasto leque de motivações na sua decisão de darem o seu tempo e esforço ao se voluntariarem. Alguns são movidos por uma causa, outros para preencher um senso de dever/obrigação, outros estão à procura de competências profissionais e outros de relacionamentos/conhecimentos humanos, só para enumerar uns quantos”.

Em suma, de acordo com as diversas teorias analisadas, perceber as motivações do voluntário dará por origem a um recrutamento eficaz e eficiente na medida em que permite elaborar um plano de recrutamento que conjugue a adequação de funções às expectativas do voluntário. De acordo com Pimenta (2011: 8):

“Nas organizações sem fins lucrativos (...) é muito importante ter um bom e detalhado plano de recrutamento. Isso vai permitir poupar tempo, estar mais orientado, garantir bons resultados e consequentemente maiores taxas de retenção. Este plano deve incluir: um descritivo funcional (quais as responsabilidades, qualificações, tempo necessário, etc...); o target para o qual se está a recrutar (idades mínimas, experiência requerida, etc...); e as fontes de recrutamento (media, flyers, internet, apresentações). A mensagem utilizada no recrutamento é preponderante. No caso das entidades sem fins lucrativos, na mensagem deve dar-se ênfase à causa que a organização defende (Wymer, Jr e Stanes, 2001). Talvez ainda mais importante que a mensagem num qualquer tipo de recrutamento é a maneira como os candidatos são tratados”.

A citação anterior vai de encontro com diversos estudos realizados. Segundo Herman *et al.* (1994) citado por Fitzmaurice (s.d.) um imperativo no recrutamento e retenção de voluntários é assegurar aos mesmos uma actividade que estes gostem de fazer. Aceder às expectativas e necessidades do voluntário na sua fase de candidatura irá resultar em níveis mais elevados de satisfação, existindo maior probabilidade de fixação do voluntário com benefícios para a organização. A entrevista ao voluntário tem um objectivo diferente das entrevistas realizadas aos trabalhadores. O voluntário é entrevistado para *um* trabalho e não para *o* trabalho. É a impressão com que o voluntário fica da organização que mais conta neste caso e não o contrário.

Por outro lado, o voluntário recém-chegado cria expectativas e crenças sobre o seu relacionamento com a organização com base em primeiras impressões, a imagem da organização, e a existência ou não de experiências anteriores (Haski-Leventhal e Bargal, 2008).

A reputação, missão e perfil da organização são também enunciados como atractivos para os voluntários. O processo de atracção de voluntários começa com a reputação e perfil da organização como um todo. Qualquer que seja a mensagem de recrutamento a mesma deverá enfatizar a importância e relevância da missão da entidade sobretudo quando estão dirigidas para voluntários que estão muito motivados para e por uma causa (como é o caso muitas vezes das organizações com projectos de missão no exterior) ou que têm uma relação pessoal com os beneficiários finais da organização (CCVA, 2010).

De acordo com os estudos apresentados, existem motivações extrínsecas e intrínsecas ao voluntário que o levam a iniciar o seu processo com vista à acção voluntária e que podem ser alteradas no percurso deste na entidade. O passo prático para as organizações parece ser perceber as motivações do mesmo como base para considerar as necessidades dos voluntários conjugando-as com as da entidade e as respectivas tarefas a executar, bem como planear e pensar estrategicamente sobre o recrutamento e praticas de retenção. Nem todos os voluntários querem seguramente um compromisso a longo prazo e nem todas as organizações querem certamente reter voluntários. As motivações que atraem os voluntários podem ser distintas das que os fidelizam ou os retêm na organização.

2.3.2.1. Modelo Psico-Social de Voluntariado Sustentável

O “Modelo Psico-Social de Voluntariado Sustentável”¹⁹ de Chácon e Vecina²⁰ (2002) e Vecina (2001) é um dos modelos apresentados na literatura sobre gestão de voluntários, apresentando-se neste item pela sua pertinência para a matéria em causa, dado a abordagem que faz dos factores identificados anteriormente como sendo essenciais na fase de recrutamento de voluntários e que irão sustentar a fase seguinte de permanência dos mesmos na organização. Estas componentes são:

- a) as motivações do voluntário;
- b) a existência ou não de um envolvimento prévio na organização;
- c) o apoio prestado pela organização.

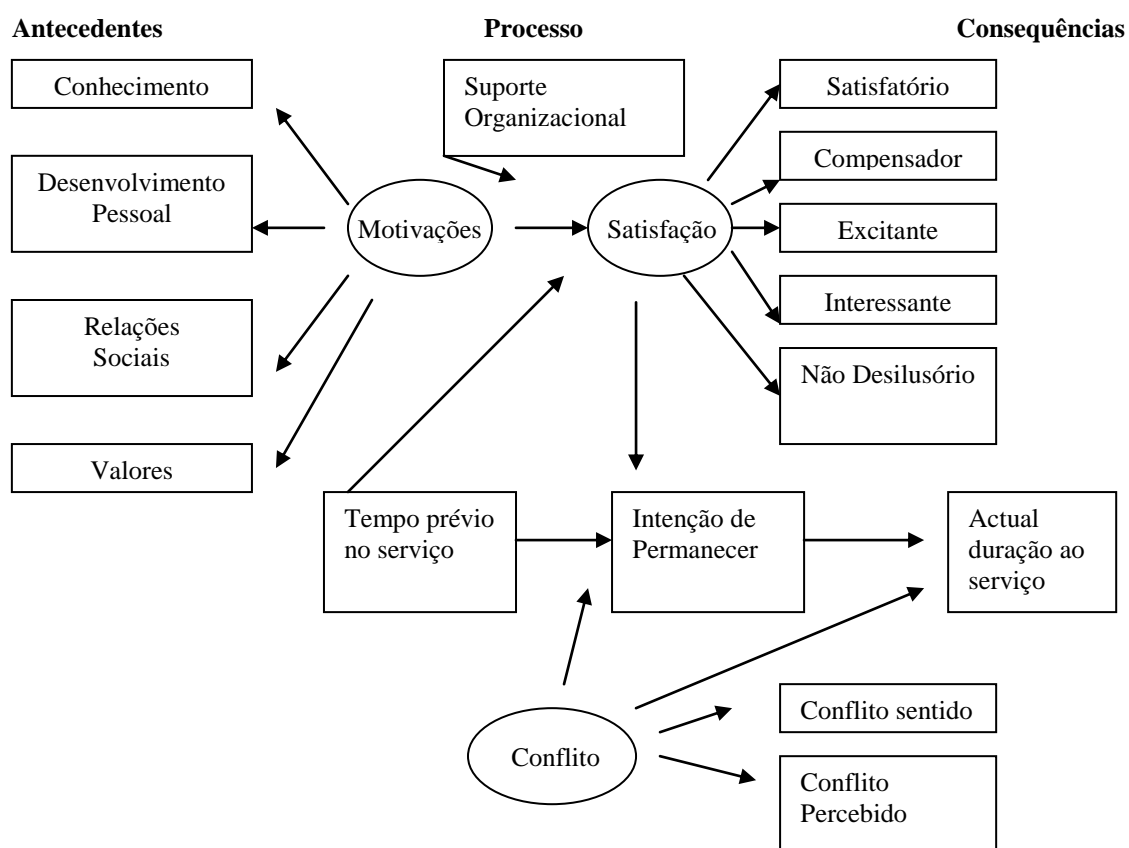
¹⁹ Tradução própria.

²⁰ Vecina é o nome que a autora utiliza nos modelos apresentados. No entanto, em nota bibliográfica esta autora está identificada pelo apelido, Jímenez.

A variável deste estudo relaciona-se com as *emoções positivas* sentidas pelo voluntário em cada uma das componentes mencionadas anteriormente e que posteriormente se relacionam com a intenção deste em permanecer no projecto de voluntariado, por um período de 6 meses, 1 ou 2 anos.

Este modelo foi fruto de um trabalho realizado num grupo amostra de 109 voluntários sociais, pertencentes a 26 organizações sem fins lucrativos da região de Madrid e que estavam na organização há menos de um ano. Através de inquérito por questionário, os autores analisaram as emoções positivas percebidas pelos voluntários, tais como “orgulho”, “contentamento”, “entusiasmo”.

Figura 2 - Modelo Psico-Social de Voluntariado Sustentável



Fonte (tradução da autora): Jiménez e Fuertes (2005: 31).

Segundo os autores deste modelo, a intenção do voluntário em permanecer na entidade deriva da satisfação que este experimenta ao executar as suas tarefas, a qual por sua vez deriva das suas motivações prévias, do facto do voluntário já ter estado previamente

envolvido em projectos na organização, bem como do suporte que a entidade lhe presta, aliado à existência ou não de conflitos na organização. Este modelo atribui um importante papel à satisfação do voluntário relacionado com a sua permanência no projecto de voluntariado.

Com base nas suas pesquisas, Chácon e Vecina defendem que as emoções positivas tais como a alegria, entusiasmo, satisfação, orgulho, embora diferentes entre si, partilham a característica comum de expandir permanentemente o pensamento e a acção individual, bem como os seus recursos físicos, psicológicos e sociais de modo a que esses recursos se tornem não só parte integrante do “stock emocional” que estará disponível em futuros momentos de crise, como também induzem a que mais tarde se formem redes sociais de suporte que são muito benéficas em situações de conflito.

Cnaan e Cascio (1999) citados por Jiménez e Fuertes (2005: 32) referem que experimentar um sentimento de orgulho no trabalho realizado, um exemplo de uma emoção positiva, pode ser um bom indicador de satisfação do voluntário, do seu comprometimento face à organização e consequentemente de longevidade na prática da acção voluntária. Este tipo de experiências ocorre quando as pessoas focam a sua atenção em atingir objectivos concretos, quando as suas competências correspondem com a tarefa desempenhada, e quando obtêm um feedback imediato da acção realizada. Outra maneira é encontrar desafios, valorizar a iniciativa, reforçar e apreciar o esforço empreendido em suma, enfatizar o potencial do voluntário.

No entanto, os autores chamam a atenção para o facto destes elementos poderem mudar significativamente durante o período do voluntariado. Os indivíduos podem começar a se voluntariar por determinadas razões, tais como um desejo de ajudar os outros, e continuam a fazê-lo por razões diferentes, como uma forte ligação com um grupo de amigos voluntários. Custos e benefícios, percepções e atitudes, bem como as relações com os outros, todos se alteram ao longo do tempo. Assim, as características de voluntariado segundo os autores devem não só ser classificadas de acordo com os diferentes tipos de pessoas que se predispõem ao voluntariado, mas também de acordo com as diferentes fases que estão em relação à sua “carreira” como voluntários.

2.3.3. Selecção

“A selecção consiste em assegurar que as pessoas certas estão a executar um trabalho claramente definido”. CCVA (2010: 166)

A selecção de voluntários refere-se a uma fase do processo de atracção de voluntários que ocorre após o recrutamento dos mesmos. Uma vez atraídos os voluntários, o próximo passo é determinar o ajuste entre a organização e os potenciais voluntários. Uma selecção correcta de voluntários assenta na base de um correcto alinhamento entre o que é requerido pela organização e o que é procurado pelo voluntário quando faz a sua inscrição. A selecção é definida como um processo *on-going* com o objectivo de proteger a organização, os voluntários e os destinatários da acção voluntária. A organização é responsável legal, moral e eticamente pela protecção dos seus beneficiários finais (McCurley, 1996 citado por CCVA 2010).

Um processo de selecção criteriosamente planeado permite ao voluntário e à organização obterem um alto nível de confiança no trabalho a desenvolver. Ao mesmo tempo permite assegurar que os voluntários são colocados em funções adequadas às suas competências, ao nível de risco associado à tarefa a desempenhar e que estas se adequam às suas motivações.

Conforme referido no capítulo I relativamente aos métodos de selecção de voluntários, a entrevista é um dos meios mais utilizados. Na entrevista, o responsável pelo processo de selecção poderá apercebe-se das motivações, necessidades, competências, experiência e disponibilidade do voluntário, e o voluntário deverá perceber quais os seus direitos e responsabilidades. Este processo tem como objectivo fazer corresponder os candidatos com as oportunidades de voluntariado na organização. A colocação de voluntários mais eficaz será a que permitir aos indivíduos escolher o papel de voluntário que é para si o mais atractivo, ao mesmo tempo que permite à organização identificar e abordar indivíduos cujo interesse, talento e motivação se alinhem com outras oportunidades não consideradas inicialmente pelo indivíduo.

A entrevista permite, em última instância, decidir de forma mútua e consensual sobre a integração do voluntário na tarefa mais adequada, o seu encaminhamento para

formação, ou a sua não incorporação e eventual reencaminhamento para outras iniciativas. “Ao nível dos procedimentos administrativos, deve ficar registado quem foram os entrevistadores, a data de realização, bem como todas as observações que se considerem relevantes para memória futura” FEA (2008: 55).

A selecção pode ser explícita e implícita em tudo o que se faz para procurar voluntários. Pode estar implícita, por exemplo, na mensagem transmitida por material promocional, e explícita em questões que se possam fazer via telefone ou no formulário de candidatura, por exemplo. Alguns materiais que se produzem podem levar a que o voluntário faça uma “auto-selecção” tanto da organização como da causa voluntária.

Depois de ter sido seleccionado o candidato voluntário que parece melhor se adaptar à função requerida, devem ser-lhe apresentadas as condições da organização e as actividades que se pretende que este leve a cabo. Podem ser também apresentadas os benefícios que a acção comporta para o voluntário.

2.3.4. Permanência/Compromisso com a Organização

Após a entrada do voluntário na organização, é possível a existência de um de dois cenários: a sua permanência ou a sua saída, ou seja, a existência ou não de um *compromisso* efectivo de ambas as partes na continuação do projecto de voluntariado.

Nesta fase do processo, é também definida a “extensão do compromisso” necessária para complementar a tarefa, ou seja, o período de tempo durante o qual será necessário recorrer ao voluntariado. De acordo com Kyrwood e Meneghetti (2010: 149) existem três tipos de compromisso para com a organização:

- longo-prazo, *on-going* ou contínuo: voluntários que prestam serviço com intervalos regulares e por períodos de um ano ou mais. Muitas vezes as suas funções têm um período de tempo indefinido. Estas funções podem requerer formação intensiva onde o compromisso inferior a um ano não será eficaz para a organização;
- curto-prazo: estes voluntários fornecem um serviço para uma duração mais curta do que os voluntários a longo prazo e há normalmente um período de não mais de 6 meses para cumprir a tarefa;

- esporádico: neste caso, os voluntários podem providenciar um serviço uma vez ou numa base regular (Macduff, 1995, p. 188) mas normalmente não se comprometem com uma tarefa que requeira um compromisso de mais do que alguns dias.

De acordo com Moreno e Yoldi (2008) deve considerar-se que toda a acção voluntária supõe um duplo compromisso, para a organização e para o voluntário, que se concretiza num processo de intercâmbio mútuo. O voluntário entrega à organização as suas expectativas e a sua capacidade de trabalho, e esta proporciona-lhe objectivos pelos quais trabalhar, um grupo de integração, meios e instrumentos de trabalho e o reconhecimento.

A entrada do voluntário numa organização sem fins lucrativos pressupõe, como em entidades privadas, a existência de um *contrato formal* que se traduz na assinatura de um documento de regras, direitos e deveres mútuos. No entanto, na esfera do voluntariado, segundo a literatura consultada, parece existir um outro contrato tão ou mais importante do que o contrato formal. Além do contrato formal, a entrada numa nova organização envolve muitas vezes a criação de um *contrato psicológico* (De Vos *et al.*, 2003; Fedor e Farmer, 1999 citados por Haski-Leventhal e Bargal, 2008).

De acordo com o Council for Certification on Volunteer Administration (2010) o contrato psicológico, para qualquer voluntário, abarca as expectativas que a organização tem do esforço e desempenho do voluntário, bem como as expectativas do voluntário em relação à sua experiência na organização. A parte do contrato psicológico que diz respeito ao voluntário é única e pessoal para cada voluntário, porque é uma construção social baseada em diversos factores. Por exemplo, o voluntário pode ter expectativas relativamente à reputação da organização, uma referência de um amigo, ou combinações de várias. As expectativas da entidade são mais baseadas nas necessidades organizacionais, cargo correspondente e descrição de tarefas, políticas e procedimentos. É importante reconhecer o contrato psicológico desde o início, se possível na fase de selecção, para que haja um mútuo entendimento e correspondência de expectativas.

Segundo alguns autores, o contrato psicológico pode também ser utilizado como um processo de recompensar os voluntários. O contrato psicológico existe na mente do indivíduo e é baseado na sua percepção de um acordo que vai para além do que é

formalmente estabelecido. Quando aplicado a um trabalho remunerado, o contrato psicológico abrange dois sub-contratos: *transaccional* – relacionado com expectativas de salário e progressão e *relacional* – relacionado com a segurança no trabalho (Liao-Troth, 2001). Num cenário de voluntariado, existem dois sub-contratos alternativos: a segurança de *boa-fé* e *justiça* e as *características intrínsecas de trabalho*, ou seja, se a função corresponde às necessidades pessoais que o voluntário procura satisfazer.

Depois de trazer o voluntário para a organização o papel da GRH é o de desenvolver um sentido de *compromisso* para com a organização e para com a função a desempenhar, providenciar um plano de formação e desenvolvimento de oportunidades, oferecer apoio, reconhecimento e compensar o desempenho do voluntário, e substituí-lo quando este sair. “É um compromisso misto entre quanto o voluntário está disposto a dar e o apoio que lhe é dado pela organização” Haski-Leventhal e Bargal (2008: 4).

Várias questões distinguem a natureza do trabalho efectuado em regime de voluntariado. Em primeiro lugar, as recompensas associadas ao trabalho são diferentes. Para a maior parte das pessoas as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo, o trabalho voluntário pode renunciar a esta forma de recompensa, exigindo da gestão das ONG técnicas mais centradas na compreensão da motivação e dos benefícios associados a este trabalho (Wilson e Pimm, 1996). Estes autores consideram que a “vida útil” de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo.

O *compromisso organizacional* é expresso por uma vontade de trabalhar afincadamente para a organização, a intenção de ficar e a identificação com os seus objectivos. Meyer *et al.* (2002) sugerem que existem diferentes tipos e níveis de compromisso organizacional: afectivo (ligação emocional com a organização); compromisso de continuidade e normativo (sentimento de obrigação). Embora para a maioria das pessoas, o voluntariado não seja uma profissão, muitos voluntários podem desenvolver um alto compromisso com a organização (Cnaan e Cascio, 1999), que pode ser medido pela frequência e duração do voluntariado, bem como por aspirações de permanecer na organização de voluntários no futuro.

Para alguns autores, este compromisso com a organização desenvolve-se através de um processo de “*socialização organizacional*”. A socialização, segundo Pina e Cunha (2008) é um processo no seio do qual as pessoas seleccionadas aprendem as normas, os valores e os comportamentos deles esperados para que possam executar apropriadamente um dado papel social particular e participar como membros organizacionais plenos.

Um dos resultados importantes da socialização organizacional é o compromisso que se desenvolve ao longo do tempo (Cable e Parsons, 2001; O'Reilly e Chatman, 1986), isto é, o apego psicológico do trabalhador à organização (Kanter, 1968).

Num estudo de Haski-Leventhal e Bargal (2008), o conceito de socialização organizacional é entendido como o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um papel organizacional. É o processo pelo qual os novos membros adquirem as atitudes, valores, conhecimento e comportamento esperado necessário para participar como membros da organização (Schein, 1971, 1974, 1980; Van Maanen e Schein, 1990). Para estes autores, o voluntariado formal deve ser entendido como um processo que começa quando se entra numa organização. Os membros da organização tentam ensinar, formar e influenciar os novos elementos através de diferentes tácticas de socialização (Bauer et al. 1998; Jones, 1983; Maanen Van e Schein, 1979). O novo elemento, por outro lado, toma parte activa no processo e socializa para a organização, adquire a informação necessária e integra-se no novo ambiente.

É um processo essencial para o recém-chegado e para a organização, uma vez que garante a sustentabilidade dos valores, cultura e normas da organização, ajuda-o a lidar com o novo trabalho e aumenta o compromisso deste para com a organização (Cable e Parsons, 2001).

De facto, é uma constatação empírica que as organizações sem fins lucrativos ou outras entidades que trabalhem com voluntários são caracterizadas por terem fortes *valores* pelos quais se batem e os quais pretendem transmitir para a sociedade, sendo por isso importante esta aliança com o voluntário, ou seja, a atracção e compromisso do mesmo para a causa, dado que este terá certamente um importante papel de comunicador de

valores para com os que o rodeiam assim que incorporar e perceber o seu *papel* enquanto indivíduo e enquanto membro de uma organização.

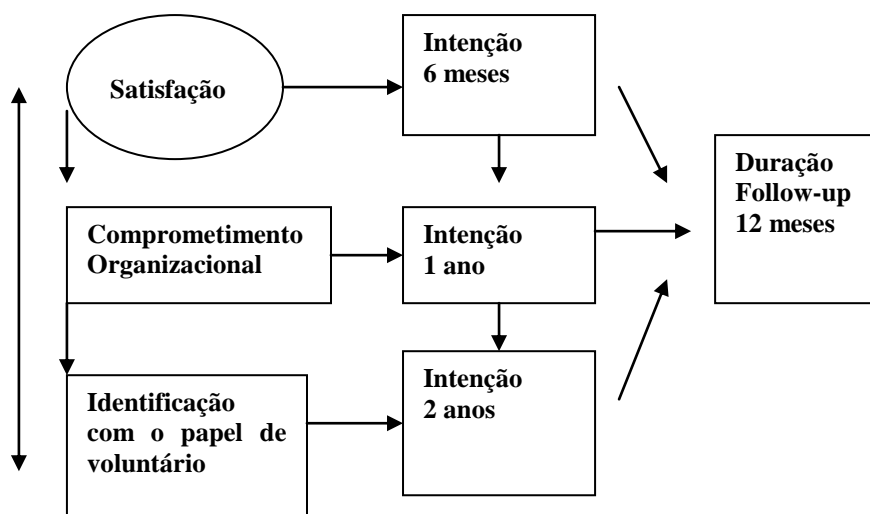
2.3.4.1. Modelo das 3 Fases de Duração do Voluntário ao Serviço²¹

Para confirmar o estudo anterior (vide ponto 3.2.1.), Jiménez, Fuertes e Abad (2010) elaboraram um outro em que a auto-percepção do voluntário enquanto tal foi também analisada, ou seja, a passagem da pessoa, com a sua maturidade própria e necessidades específicas (reconhecimento, atenção, motivação, ocupação do tempo livre, formação) para a pessoa voluntário – recurso humano, ou capacidade de acção posta ao dispor de uma entidade, de forma livre e gratuita (FEA, 2008).

Este modelo, realizado através de um estudo comparativo entre 130 voluntários que ficaram ao serviço mais de 8 anos numa organização sem fins lucrativos e 110 que desistiram no primeiro ano, inclui a abordagem funcional das motivações dos voluntários (Clary e Snyder, 1991) e o papel da abordagem pela identidade (Callero, 1985), indo de encontro ao estudo anterior que dizia que os voluntários permanecem no serviço desde que isso satisfaça as motivações que lhes são relevantes numa primeira fase, que desenvolvam um compromisso com a organização na segunda fase; e o papel de identidade (*role identity*) enquanto voluntários numa terceira fase.

Mais especificamente, este estudo demonstrou que é possível prever 85% dos casos correctamente usando 7 variáveis. Os voluntários que permanecem no serviço após 8 anos sentem um nível maior de exaustão emocional, um nível maior de compromisso para com a organização, e uma identificação profunda do seu papel enquanto voluntários. Estão também altamente satisfeitos com as amizades realizadas na organização e têm uma maior intenção de permanecer na mesma a longo prazo (2 anos).

²¹ Título original “The three-stage model of volunteer’s duration of service” (tradução da autora)

Figura 3 - Modelo das 3 Fases de Duração do Voluntário ao Serviço

Fonte (tradução da autora): Jiménez, Fuertes e Abad (2010: 344).

O voluntariado é visto nesta teoria como um processo complexo e dinâmico que tem lugar numa determinada dimensão temporal e no qual as variáveis se vão alternando, entrelaçando entre si e interagindo com o contexto organizacional. A experiência do voluntário, segundo os autores, modifica a sua motivação inicial, a sua rede de suporte e o seu próprio auto-conceito.

O modelo distingue 3 fases. Na *fase inicial*, as motivações e o grau de satisfação fazem parte do conjunto de variáveis que têm mais impacto na intenção de permanência no serviço. A satisfação nesta fase é também atingida através da realização de tarefas e pelas diferentes variáveis relacionadas com a gestão organizacional. Para os autores, nesta fase confrontam-se as expectativas e motivações que os indivíduos têm quando decidem tornar-se voluntários e a comparação com a realidade. É ainda incorporado neste conjunto a percepção dos custos da actividade voluntária, nomeadamente tempo efectivamente despendido, dinheiro, obrigações, síndrome de *burnout*, dificuldade em estabelecer relações interpessoais, ou seja um conjunto de razões que levam a uma desistência mais provável para os voluntários que não encontram um grau de satisfação óptimo na sua actividade, seja porque não atingem o que esperavam e consideravam

essencial, seja por acumulação de custos que não cobrem as emoções positivas fornecidas pela actividade de voluntariado.

Para que os voluntários passem à *segunda fase*, segundo este modelo, tem de ser atingido algum tipo de compromisso organizacional. O compromisso implica uma forte identificação com a organização manifestada na crença e aceitação dos seus objectivos, valores e missão, com a intenção de fazer um esforço pela mesma e o desejo de permanecer como membro. Esta variável está especialmente relacionada com a intenção de permanência de médio prazo porque permitirá, ainda que temporariamente, compensar alguns decréscimos moderados que possam existir em termos de satisfação.

Na *terceira fase* e como consequência das práticas de voluntariado na organização, o voluntário incorpora uma nova característica no seu auto-conceito, a do seu *papel de voluntário*, e esta identificação do seu papel é o que melhor explica segundo os autores a intenção de permanecer a longo prazo na organização.

O estudo realizado demonstrou que os voluntários que desistem durante o primeiro ano parecem encontrar maior satisfação em motivações de conhecimento e melhoria de Curriculum Vitae manifestando menos satisfação no desempenho de tarefas, mas o mesmo nível de satisfação em relação à gestão da organização comparativamente com os voluntários que continuam.

Dos resultados do estudo e no que diz respeito a estratégias de gestão num contexto que envolva custos significativos, os autores indicam que devem ser feitos esforços no sentido de promover a maior satisfação dos voluntários com as tarefas que lhes são atribuídas (Vecina e Chacón, 2005). De acordo com a teoria funcional das motivações (Clary *et al.* 1998) as organizações deviam tentar preencher as motivações mais importantes e a organização e os seus programas deveriam ser geridos de forma a que os aspectos negativos que surgem ao longo do tempo sejam neutralizados. Tudo isto será necessário mas insuficiente se não levar ao desenvolvimento de uma identificação emocional entre a organização e as pessoas que a compõem e que se manifestaria segundo Mowday, Steers e Porter (1979) no grande desejo de continuar como membro da organização, grandes níveis de empenho em benefício da organização, e aceitação dos seus valores e objectivos. Por fim, um trabalho planeado nestas condições fará com

que seja mais provável uma identificação e incorporação do papel de voluntário o que por sua vez levará a comportamentos coerentes com este auto-conceito (Piliavin e Callero, 1991; Piliavin, Grube e Callero, 2002).

2.3.5. Orientação e Formação

“Formar voluntários demonstra investir nos mesmos e reconhecer-lhes valor, encorajando-os ao compromisso e à sua permanência na organização” CCVA (2010: 181).

A orientação e formação de voluntários são a linha que conduz os voluntários nas suas tarefas. É mais provável que os voluntários se sintam confortáveis e bem sucedidos nas suas tarefas se se sentirem apoiados pelo staff e preparados com os conhecimentos e aptidões necessários para desempenharem as suas funções (CCVA, 2010). A orientação difere da formação focando-se na informação acerca da organização em vez de num conhecimento específico, competências ou atitudes que um voluntário deverá ter para ser bem sucedido.

A formação pode ser definida como o “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos (...) no trabalho” Cunha (2008: 376) citando Cabrera (2006: 168).

Segundo Cunha (2008: 400) “a formação, como processo, pode ser desdobrada em várias fases, genericamente designadas de ciclo de formação. Este ciclo começa com a identificação das necessidades de formação, prossegue com a programação das actividades formativas, concretiza-se na execução das actividades propriamente ditas, e conclui com a avaliação de todo o processo”.

Os voluntários carecem de formação formal e grande parte da sua socialização e indução na cultura organizacional é feita no decorrer do trabalho. Ao tentar aprender as suas funções, competências e atingir as atitudes esperadas, os voluntários podem recorrer a *fontes informais*, como antigos voluntários, aos seus próprios círculos sociais, à tentativa/erro e ao feedback dos beneficiários da acção voluntária.

Para Shin e Kleiner (2003) a formação de voluntários deve conter temas relacionados com procedimentos, políticas e objectivos da organização, responsabilidades, encaixe do trabalho voluntário no trabalho da organização, competências específicas e ainda informação de emergência. Os autores referem também que a formação transmite aos voluntários que a organização reconhece, aprecia e valoriza o seu contributo. Muitas organizações têm um período de formação para dotar os seus voluntários das competências necessárias para prestarem um serviço adequado (Wymer, Jr. e Starnes, 2001).

A formação é um dos direitos e um dos deveres dos voluntários e uma componente essencial para o desempenho consciente e qualificado da prática do voluntariado, uma vez que os familiariza com os conceitos, os valores e a prática do voluntariado. De acordo com FEA (2008) a formação valoriza o grupo de voluntários enquanto espaço privilegiado para a aprendizagem. O grupo transforma o indivíduo e o indivíduo com a sua identidade própria também transforma e enriquece o grupo. A formação oferece novas experiências de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, contribuindo para uma experiência positiva do voluntário e consequentemente para a sua retenção. A orientação e formação reforçam a relação entre o grupo de voluntários e entre os voluntários e o staff. Este é um aspecto importante quando existem projectos de voluntariado que envolvem trabalhadores remunerados e voluntários. Na formação devem ser abordados os possíveis conflitos que os voluntários podem vir a encontrar junto dos trabalhadores remunerados.

Quando se fala em voluntariado, é importante definir esta relação formação/aprendizagem dado os diferentes contextos em que o voluntário enquanto ser individual pode vir a desenvolver a sua prática voluntária. Segundo Burgoyne, (1994) citado por Caetano (2007: 330) processos de formação e processos de aprendizagem articulam-se no espaço organizacional de forma interactiva. Os processos de formação são actividades organizacionais estruturadas com vista à produção de determinados efeitos nos sujeitos formandos, os processos de aprendizagem dizem respeito aos factores pessoais que intervêm na construção do conhecimento. Enquanto os processos de formação respeitam as finalidades estratégicas da organização e consubstanciam o sentido a dar às práticas dos actores com vista à sua prossecução, os processos de

aprendizagem adequam-se à construção do sentido das acções pessoais e relacionam-se com a responsabilidade individual pela acção intencional.

Todos os adultos numa situação de aprendizagem transportam para mesma o seu próprio reportório de experiências, conhecimentos e investimento emocional. Para ser eficaz, um processo de aprendizagem deve ser capaz de bem aproveitar esse capital de energia, mesmo que a aprendizagem esteja orientada para o desenvolvimento de experiências completamente novas. A aprendizagem não é vista apenas como a satisfação das necessidades, envolvendo também o reconhecimento dos objectivos, das intenções, motivações e aspirações dos sujeitos.

Os factores atrás referidos parecem determinar a motivação dos adultos em situação de aprendizagem e articulados com os processos organizacionais da formação constituirão para a organização um poderoso dispositivo de formação/aprendizagem permitindo que os universos da entidade e os da pessoa/grupo encontrem uma confluência de interesses e expectativas que permitam verdadeiramente realizar os objectivos das práticas de formação.

2.3.6. Avaliação

A avaliação de recursos humanos voluntários traz-nos uma questão essencial para as organizações dado que envolve um processo dinâmico onde é incluída não só a avaliação do recurso humano em si, mas também do projecto de voluntariado, como da própria organização.

No estudo de Yoldi e Moreno (2008: 204-205) encontramos a seguinte constatação:

“A avaliação do trabalho do voluntário é uma actividade central na gestão dos mesmos. É uma actividade que produz uma retroalimentação do voluntariado na organização em prol da eficiência do seu trabalho em particular e da própria organização no geral. A avaliação consiste na aplicação de medidas sistemáticas de captação da informação sobre a eficácia e eficiência da actividade voluntária com o objectivo de valorizar tanto o custo de gestão de voluntários como o aporte que estas trazem para as actividades da própria organização”.

No que concerne ao voluntário, a avaliação deverá ter em conta os objectivos iniciais que este definiu para si próprio, incluindo as suas motivações chave, bem como os que foram estabelecidos pela organização ao nível de tarefas a executar.

Outra questão abordada na literatura consultada, ao nível da avaliação, refere-se aos modelos de avaliação utilizados. Na década de 60, Creech sugeriu critérios para avaliar um programa de voluntariado. Em 1993, Fischer and Cole dedicaram um capítulo aos programas, processos e impactos da avaliação. Ellis em 1996 afirma que “assim como com os empregados, é possível monitorizar e medir os resultados dos voluntários estabelecendo metas e objectivos e analisando se foram atingidos”. No fim do século XX emergiram novas competências profissionais e foram-se tornando prevalentes os métodos de avaliação, recolha e análise de dados, marketing e contabilidade relacionados com programas de voluntariado (Merril e Safrit 2000). Na última década, de acordo com Morley, Vinson e Hatry (2001) as organizações não governamentais estão a ser pressionadas para medir e relatar regularmente os seus *outcomes*, para os seus fundadores e constituintes, apesar de estarem mais familiarizadas com a monitorização e relatórios onde contam o número de clientes atingidos, o número de voluntários e o número de horas de voluntariado. As organizações reconhecem cada vez mais a necessidade de alguma forma de feedback que as ajude a melhorar os seus serviços (CCVA, 2010).

Após uma cimeira realizada em 2005, patrocinada pela Organização Internacional do Trabalho e constituída por chefes de departamentos em estatísticas sociais, participantes do Canada, E.U.A, Dinamarca, Austrália e Itália, foi formada a *International Volunteering Standardization Task Force* cujo objectivo geral era o de congregar várias abordagens para definir e medir o impacto sócio-económico do voluntariado. Tendo em conta a análise das diferentes abordagens ao estudo do voluntariado utilizado nestes países, o relatório final indicava que a medição do trabalho voluntário dependia do seu utilizador. No caso de entidades governamentais a taxa de voluntariado seria medida de acordo com as actividades realizadas, ao passo que no caso do sector não lucrativo esta seria medida através do número de horas despendidas. Esta cimeira deu posteriormente (Março 2011) lugar ao lançamento do “Manual on the measurement of Volunteer

work”²² cujo objectivo era o de disponibilizar dados sobre o voluntariado como força económica contribuindo para estabelecer as bases para aferir o seu valor económico.

Apesar de estarem a ser desenvolvidos esforços no sentido de uniformizar modelos de avaliação do trabalho voluntário, a prática parece ser a de cada entidade utilizar o seu próprio modelo de avaliação. A Cruz Vermelha, por exemplo, utiliza nos seus programas de voluntariado o modelo VIVA – *Volunteer Investment and Value Audit*. No relatório de 1999-2007, (2007: 10)²³, lê-se:

“Em qualquer organização humanitária é imperativo utilizar da melhor forma os recursos de modo a chegar ao maior número de pessoas possível. Os programas de voluntariado devem, por esse motivo, ser o mais eficiente possível. Apesar dos voluntários trabalharem de graça, um programa que envolva voluntários pode ser dispendioso. A Volunteer Investment and Value Audit (VIVA) é uma maneira de aferir o valor do tempo dos voluntários relativamente aos recursos utilizados para implementar o programa. Apesar de não abordar o importante assunto da qualidade, o impacto dos programas de voluntariado ou o valor real do trabalho realizado, fornece um meio de medir o retorno do investimento aplicado no voluntariado. A ‘Nepal Red Cross Society’ usará a ferramenta ‘VIVA’ como uma base para outros programas de voluntariado; para abrir uma discussão interna sobre como melhorar a eficiência dos programas e para demonstrar ao público e aos doadores a contribuição financeira do voluntariado”.

A utilização da ferramenta acima referida permite que a avaliação realizada ao retorno do investimento no voluntário seja aferida com base no número de horas que o voluntário coloca ao serviço de uma causa, tendo em conta o quanto essas horas custariam se fossem realizadas por trabalhadores remunerados, face ao que é despendido no programa de voluntariado.

²² In

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/@stat/documents/meetingdocument/wcms_100574.pdf consultado a 10 de janeiro de 2011

²³ Disponível em

http://www.ifrc.org/Global/Publications/volunteers/Taking_Volunteers_Seriously_2007_EN.pdf, acedido a 4 de Maio de 2011

2.4. O Gestor de Voluntários

“O campo da administração de voluntários é dedicado ao envolvimento ético e efectivo dos voluntários para benefício da organização de acolhimento, dos seus clientes e dos próprios voluntários” CCVA (2010: 2).

Considera-se que uma análise à gestão de recursos humanos voluntários não estaria completa sem se abordar o que papel do Gestor de Voluntários, função que parece estar em evidência em países onde a gestão de voluntários tem vindo a ser alvo de diversos estudos e pesquisas, como é exemplo os E.U.A e Reino Unido. No Reino Unido, em 2007, foi formalmente constituída a Association of Volunteers Managers (AVM) apesar de previamente já existirem grupos similares como a National Association of Voluntary Services Managers (NAVSM) para gestores de voluntários de cuidados sociais e de saúde. Na primavera de 2009, o Presidente Barack Obama assinou a “Serve América Act” onde se pretende estimular a actividade voluntária e triplicar o número de participantes no AmeriCorps dotando, até 2014, 5.7 biliões de dólares à Corporation for National and Community Service. Foi também tornado público que a oportunidade de americanos de todas as idades poderem vir a servir o seu país vai aumentar. A necessidade de indivíduos com a experiência e competência necessárias para gerir estes recursos humanos e proporcionar os resultados que se procuram perspectiva-se assim que aumente também.

De acordo com Perlmutter (1982, p. 97) já em 1938, Braithwaite tinha focado o seu estudo no papel do gestor de voluntários. Há 70 anos que o indivíduo que é remunerado (ou não) para recrutar, seleccionar, entrevistar, orientar, formar, bem como administrar outros aspectos do programa de voluntariado, tem passado por diversos títulos e responsabilidades adicionais (CCVA, 2010).

Segundo Pinheiro (2002) à medida que tem crescido a dependência das sociedades em relação ao trabalho voluntário para fazer face à procura de bens e serviços, especialmente os fornecidos por governos e organizações não governamentais, emergiu uma profissão relacionada com a gestão de voluntários e a sustentabilidade da sua participação.

A importância recentemente atribuída à profissionalização de entidades sem fins lucrativos e do voluntariado é tornada óbvia nos vários cursos existentes destinados à capacitação dos gestores de tais organizações, com a abordagem, inclusive, da gestão de voluntários. Segundo o CCVA (2010) as importantes tarefas de GRH que vão desde o recrutamento e estratégias de marketing a “vender” a organização aos voluntários, a seleccioná-los, proporcionar-lhes formação adequada, colocação, gestão e reconhecimento podem todas emanar de um “departamento de um” - um único administrador/gestor de voluntários. De facto, a literatura consultada sugere que o facto de muitos dos que gerem os voluntários não possuírem formação prévia em gestão de voluntários, e terem dificuldade em adquiri-la no exercício das suas funções, sugere a necessidade para uma maior *profissionalização* do sector.

De acordo com a literatura revista, o gestor de voluntários será a figura responsável por criar um ambiente que assegure que as tarefas dos voluntários são cumpridas dentro do prazo de modo a assegurar o cumprimento da missão e objectivos da organização, bem como fazer um balanço com as necessidades dos voluntários que doam o seu tempo e competências, e assegurar que as necessidades dos beneficiários finais das organizações são realizadas através de voluntários competentes.

No estudo realizado no Canadá, pelo CCVA (2010) são reconhecidas cinco tipologias para a figura do gestor de voluntários:

- a) O *especialista em gestão de voluntários* que se foca integralmente na sua gestão, desenvolvendo competências e conhecimento especializados;
- b) O indivíduo que *acumula* funções. Nesta tipologia as funções desempenhadas podem ir do técnico à direcção, sendo esta uma comum em muitas organizações sem fins lucrativos;
- c) O *voluntário* em gestão de voluntários. Diversas organizações que não têm recursos para recrutar um gestor de voluntários remunerado utilizam voluntários para executar essas funções;
- d) O gestor de voluntários *conjunto*. Recurso humano utilizado em organizações com poucos fundos ou com poucas pessoas, que se associam de modo a partilhar recursos no que diz respeito à gestão de voluntários.

2.5. Sinopse

Conforme referido no início do presente capítulo, a gestão de recursos humanos voluntários em organizações não governamentais segue as etapas de um ciclo de gestão de recursos humanos comum a outra qualquer entidade ou empresa do sector privado, sendo por isso necessário um olhar atento à sua evolução.

Segundo os autores estudados, será essencial realizar um planeamento estratégico que encontre uma linha de equilíbrio entre as necessidades da organização e as motivações do voluntário. Um plano de gestão de voluntários deverá ser uma ferramenta de gestão *ongoing* baseada numa cuidadosa e constante avaliação ao mesmo.

O recrutamento, selecção e acolhimento de voluntários merecem particular atenção por parte das entidades, sendo que esta é a fase do processo de gestão onde o voluntário tem a percepção concreta da filosofia e modo de operar da organização e que se pode revelar fundamental para o seu efectivo compromisso com a mesma.

Os voluntários, ao integrarem uma equipa, podem encontrar alguma resistência por parte dos colaboradores remunerados das entidades. Para quebrar ou ultrapassar efeitos nocivos que daí possam advir a formação das equipas, quer de voluntários quer de colaboradores, revela-se uma componente essencial para a integração e permanência dos mesmos na organização.

A avaliação da acção e do contributo prestado pelo voluntário revelam-se também uma importante fonte de análise de pontos fortes/fracos do plano de gestão, permitindo corrigir eventuais lacunas e potenciar aspectos positivos ocorridos durante o exercício voluntário.

As etapas acima descritas deveriam, de acordo com as tendências actuais da gestão de voluntários, ser realizadas sob a supervisão da figura do gestor de voluntários, por forma a existir um responsável por garantir a qualidade, eficácia e eficiência do plano de gestão de voluntários.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Desenho da Investigação

O presente estudo tinha como objectivo geral analisar práticas e metodologias de gestão de voluntários em ONGD portuguesas, tendo como objectivos específicos:

- Enquadrar a evolução do voluntariado em Portugal;
- Contextualizar a problemática associada à gestão de pessoas voluntárias;
- Conhecer as metodologias de gestão de voluntários existentes nas ONGD em Portugal;
- Aferir se as ONGD contemplam na sua gestão de recursos humanos, a pessoa voluntária;
- Analisar se as metodologias existentes traduzem o contributo dos voluntários.

De acordo com o objectivo geral apresentado, a estratégia que se seguiu para realização do mesmo foi a de estudo exploratório. Selttiz *et al.* (1967) citados por Carmo (1998: 47) classificam o estudo exploratório como: “proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade”. Não se conhecia à data de início da presente investigação qualquer trabalho de carácter científico que incidisse sobre a temática da gestão de recursos humanos voluntários em ONGD, em Portugal.

De forma a responder aos objectivos propostos, o presente trabalho dividiu-se em duas partes fundamentais, uma de carácter descritivo e outra de análise de dados. O trabalho de âmbito descritivo divide-se por sua vez em dois temas base: o voluntariado e a gestão de recursos humanos voluntários. Como suporte bibliográfico à temática referida recorreu-se ao nível do voluntariado a estudos de entidades de referência na matéria, evidenciando-se: Caetano (2007); Cunha (2008); Fundação Eugénio de Almeida (2008) e Council for Certification in Volunteer Administration (2010).

Para efectuar o enquadramento da prática de acções de voluntariado em Portugal, bem como da GRH voluntários, a pesquisa efectuada realizou-se com base em dados de raiz predominantemente quantitativa recorrendo-se à pesquisa bibliográfica e análise

documental que nos forneceram dados sobre o estado da arte em Portugal, nomeadamente, Delicado (2002), CEV (2005) e DG EAC (2010).

De modo a complementar os dados quantitativos obtidos pelos estudos bibliográficos pesquisados e por forma a responder às questões de partida das quais derivam os objectivos específicos foram utilizados dados quantitativos recolhidos através de inquéritos realizados sob a forma de questionário (vide anexo I).

3.2. População Alvo

A população alvo definida para este estudo incide sobre as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, sendo que o método de amostragem escolhido foi o da amostragem por conveniência. Derivado deste facto, a amostra do universo inquirido foi constituída por 19 ONGD (à data de conclusão da presente dissertação) associadas da Plataforma Portuguesa das ONGD. Por um lado, considerou-se que esta amostra seria de razoável confiança dado que o total de ONG registadas como tal no Ministério do Negócios Estrangeiros segundo informação disponibilizada no site deste organismo²⁴ é inferior ao número de associadas da PPONGD. Por outro lado, a escolha da Plataforma das ONGD derivou de dois factores essenciais: o primeiro relaciona-se com o objecto do universo em estudo se focar em ONGD e o segundo que se prende com o facto da autora ter um relacionamento profissional com a entidade levando-a a considerar que esta seria uma via credível, eficaz e eficiente para a divulgação dos inquéritos, com redução de custos materiais e temporais.

Assim, foi solicitado via e-mail à Plataforma (vide anexo II) a contribuição para a realização dos inquéritos, tendo posteriormente a autora reunido no dia 8 de Fevereiro de 2001 com o Director Executivo da mesma com o intuito de explicar o objectivo do estudo, fazer a divulgação do mesmo e solicitar uma vez mais a colaboração na divulgação dos inquéritos.

²⁴ Vide <http://www.mne.gov.pt/mne/pt/infopolitica/cdesenvolv/ong/> consultado a 25 de Agosto de 2011.

3.3. O questionário como técnica de recolha de dados

Procedeu-se ao pré-teste de uma versão prévia do questionário, tendo por objectivos a análise de cada uma das perguntas enunciadas e a apreciação deste na sua totalidade. Para tal, foram enviados pela autora, via e-mail, dois questionários a dirigentes de ONGD inscritas na Plataforma das ONGD, aos quais foram colocadas as perguntas do mesmo. Após a recepção das respostas e comentários ao questionário, este passou a incluir algumas alterações sugeridas pelos respondentes, permitindo a reformulação de questões e de respostas mal compreendidas, bem como a inclusão de instruções em algumas perguntas. O pré-teste possibilitou, igualmente, uma antecipação do apuramento de resultados, de modo a ratificar a pertinência, a coerência e a possibilidade interpretativa das questões, procurando garantir a aplicabilidade do questionário, bem como a eficácia das respostas relativamente aos objectivos propostos.

Posteriormente, os inquéritos foram enviados via e-mail, no dia 26 de Abril de 2011 (vide anexo II) para a PPONGD com o devido enquadramento e pedido de autorização para a realização do mesmo, através da aplicação informática *google docs*. Sendo dado como prazo de resposta o dia 13 de Maio (vide Anexo III), data em que foram recepcionados 13 questionários. Dado que o número de respostas obtidas não coincidia com o número de ONGD inscritas na Plataforma, à data de 17 de Maio, a própria autora enviou às ONGD que ainda não tinham respondido um novo e-mail com prazo datado para 20 de Maio, tendo respondido mais 5 organizações, o que fez um resultado de 18 questionários recepcionados. No início de Junho do corrente ano, a autora frequentou uma acção de formação na Plataforma Portuguesa das ONGD, tendo nessa altura solicitado às organizações presentes que participassem no questionário anteriormente enviado, solicitação à qual respondeu uma entidade. Assim, o total de respostas ao questionário situou-se em 19 ONGD.

3.4. Técnicas de análise de dados

A estrutura do questionário dirigido a elementos das instituições que colaborem directamente com voluntários, privilegiou quase exclusivamente questões de resposta fechada onde o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas fornecidas pela autora, mantendo-se uma categoria residual de resposta aberta onde o respondente responde com as suas próprias palavras. De acordo com Hill e Hill (2000: 95) “um questionário que contenha perguntas abertas e perguntas fechadas é útil quando se pretende obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis”.

No início do questionário considerou-se pertinente colocar uma pequena introdução de modo a fornecer um enquadramento do mesmo ao respondente. De acordo com o sugerido por Hill e Hill (2000) a introdução continha um pedido de cooperação no preenchimento do questionário; a razão da aplicação do questionário; uma apresentação curta da natureza geral do questionário; o nome da universidade e uma declaração formal da confidencialidade das respostas. Foi deixado ao critério dos respondentes manterem o anonimato da ONGD que representavam.

O questionário estava dividido por secções, tendo como foco três pontos fundamentais para obtenção da informação: a entidade; o processo por etapas de gestão de voluntários utilizado na organização e o perfil do inquirido.

Relativamente às instituições, a informação solicitada permitiu a sua caracterização ao nível dos seguintes aspectos: designação da entidade, zona geográfica, áreas de intervenção, número de voluntários de execução/direcção e o tempo de permanência na organização dos voluntários de execução.

Seguiu-se um elenco de questões sobre o processo de gestão de recursos humanos voluntários de execução, nomeadamente ao nível do planeamento, recrutamento, selecção, integração, formação e acompanhamento dos voluntários, avaliação e

renovação ou saída dos voluntários, numa sequência que se pretende lógica e congruente com o capítulo II deste trabalho.

Foram ainda colocadas questões finais no que diz respeito ao perfil do inquirido, sendo estas de carácter optativo no seu preenchimento.

Ao nível das temáticas abordadas estas focaram-se nas motivações do voluntário, do compromisso do mesmo para com a organização e da existência ou não da figura do Gestor de voluntários.

Dado que a aplicabilidade das questões, para um dos respondentes se verificava apenas até à questão 8, a organização finalizou aí as suas respostas ao questionário, pelo que a maioria dos dados obtidos soma 18 respostas.

A estrutura do questionário pretendia deste modo dar resposta ao objectivo geral deste trabalho “analisar práticas e metodologias de gestão de voluntários em ONGD portuguesas”. Os dados das respostas obtidas foram transpostos para Excel e posteriormente analisados em software SPSS versão n.º 16.0.

Na análise dos dados optou-se por ilustrar os resultados obtidos através exclusivamente de gráficos pelas vantagens que estes apresentam para a leitura estatística. Sendo esteticamente mais atraente, ao ler um gráfico o leitor adquire facilmente e rapidamente uma impressão geral dos resultados mais importantes (Hill e Hill, 2000). No entanto, um gráfico tem a desvantagem de o leitor ter dificuldade em obter informação detalhada sobre os resultados, nestes casos, apesar de efectuadas tabelas sobre estatísticas descritivas no software SPSS optou-se, nos casos em que se considerou pertinente, por apresentar os dados numéricos sobre os mesmos (nomeadamente informação sobre valores médios e desvio padrão) de modo a não tornar o presente estudo demasiado extenso.

As respostas obtidas correspondem a 37,5 % do universo total de ONGD inscritas no MNE, tendo no entanto a autora feito tudo o que estava ao seu alcance para obter o maior número de respostas possíveis. Não obstante, a fiabilidade e representatividade do universo das ONGD em Portugal no que diz respeito à gestão dos seus voluntários

através das respostas recebidas considera-se ter sido garantida, sendo que as conclusões obtidas vão de encontro a estudos anteriormente realizados sobre as instituições do terceiro sector.

CAPÍTULO IV - ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Breve caracterização das ONGD respondentes

Conforme referido no capítulo anterior, o corpo do questionário enviado às ONGD iniciava com a designação da entidade. Na obtenção destes dados, foi deixado ao critério dos respondentes a identificação da mesma. Dos 19 inquéritos recebidos, foram identificadas 15 organizações, nomeadamente²⁵:

AIDGLOBAL - Acção e Integração para o Desenvolvimento Global. A AIDGLOBAL é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), sem fins lucrativos, com sede em Loures, que promove acções nos domínios da Integração e do Desenvolvimento (AID) Global. A AIDGLOBAL é um espaço dinâmico e aberto, que congrega diferentes recursos e meios oriundos não só da conjugação de esforços de pessoas singulares, como também de individualidades e ainda de instituições públicas e privadas.

Associação ABRAÇO - A ABRAÇO é uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) e ONGD, sem fins lucrativos de prestação de serviços na área do VIH/SIDA. Foi constituída por escritura pública em Junho de 1992, dando continuidade ao trabalho de um pequeno número de voluntários que, desde Dezembro de 1991, prestava apoio psicológico, social e material a seropositivos internados na Unidade de Doenças Infecciosas e Parasitárias do Hospital Egas Moniz (...). A sua acção tem cobertura a nível nacional, dispondo de três centros de trabalho na área da grande Lisboa, dois na área do grande Porto (...), um no Funchal (...), e um em Setúbal (...). A Associação está organizada por núcleos e delegações regionais, cada um deles reportando a um dos três membros da Comissão Executiva. Actualmente, a Associação conta com cerca de 460 sócios e diversos voluntários.

Associação Equipa d'África - A Associação Equipa d'África, originária das Equipas de Jovens de Nossa Senhora, desenvolve anualmente projectos de voluntariado-

²⁵ In <http://www.plataformaongd.pt/ongd.aspx?info=listaassociadas> acedido em 1 de Agosto de 2011 (com adaptações da autora).

missionário e actividades de cooperação social e pedagógica em Moçambique e Portugal, tentando melhorar as condições de vida das populações locais. Nasceu em 1998 e ao longo destes doze anos o grupo cresceu de 9 para 50 jovens, entre os 18 e os 30 anos de idade, que disponibilizam o seu período de férias para partir em missões com a duração de um mês e meio a dois meses. Desde 2008 recomeçou a fazer projectos em Portugal e em 2010 partiram 2 jovens por 1 período de 1 ano para Moçambique.

Associação Helpo - A Helpo é uma ONGD, de direito português, de cooperação e solidariedade internacional, nascida em Novembro de 2004. Intervém junto de países desfavorecidos, movendo esforços na área do desenvolvimento humano, económico e social, através de intervenções directas no terreno e indirectas dando apoio a instituições locais. Leva a cabo programas de apoio continuados, projectos de assistência, ajuda humanitária, desenvolvimento comunitário, educação para o desenvolvimento e desenvolvimento humano. Tem como principal programa o Apadrinhamento de Crianças à Distância, que permite apoiar mais de 4,500 crianças em idade escolar e pré-escolar em Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Fundação Evangelização e Culturas (FEC) - A Igreja Portuguesa através de um acto de vontade conjunta da Conferência Episcopal e dos Institutos Religiosos – CNIR e FNIRF - decidiu instituir a FEC, representando nesse acto o desejo de promover e dar consistência ao seu relacionamento com os povos lusófonos. A FEC é uma ampla plataforma de coordenação da cooperação da Igreja Portuguesa com a Lusofonia, que congrega Bispos, religiosos, paróquias, voluntários e cooperantes. Esta mesma missão foi confirmada pela totalidade das Igrejas Lusófonas, ao atribuir à FEC a gestão e dinamização da sua plataforma de entendimento, potenciando a missão actual de todos os que estão empenhados em acções de Cooperação e Evangelização fora de Portugal, bem como de Educação para o Desenvolvimento no nosso país.

A **Fundação Gonçalo da Silveira (FGS)**, ONGD Jesuíta, foi constituída em Abril de 2004, com o intuito de coordenar o apoio às missões dos Jesuítas, nomeadamente a angariação de fundos e elaboração de projectos a implementar pelos missionários. A FGS tem como objectivos lutar contra a pobreza e pela melhoria das condições de vida das comunidades mais desfavorecidas, em particular nos países lusófonos; promover o conhecimento e sensibilidade para os problemas do desenvolvimento que conduzam a

uma cidadania activa e solidária. Para o cumprimento dos seus objectivos, a FGS desenvolve actividades nas seguintes áreas de intervenção: apoio ao desenvolvimento (...); educação para o desenvolvimento (...); ajuda humanitária de emergência. A FGS é um dos membros fundadores da Fundação Rede Xavier, com outras cinco instituições europeias congéneres da Companhia de Jesus.

G.A.S.Porto - Grupo de Acção Social do Porto é uma ONGD vocacionada para a Ajuda e Desenvolvimento Humano, guiado pelo lema “Estamos Juntos”. O G.A.S.Porto foi criado em Abril de 2002, por cinco amigos, jovens universitários. Hoje, é constituído por voluntários, desde jovens universitários a pessoas em actividade profissional, e actua de forma multidisciplinar em áreas como o apoio e dinamização sociocultural, a saúde e a educação, desenvolvendo de forma sustentável 11 projectos nacionais e 3 missões internacionais. Para desempenhar este trabalho dia-a-dia, o G.A.S.Porto aposta em ser uma "Escola de Vida" onde cada voluntário possa crescer individualmente, em grupo e no Serviço aos outros. Para isso, o G.A.S.Porto promove a formação dos seus voluntários através de reuniões semanais, formações técnicas, fins-de-semana temáticos - de trabalho e de reflexão e uma caminhada a Santiago de Compostela (...). O G.A.S.Porto desenvolve projectos em Portugal, no Grande Porto e em áreas rurais, e em Países em Desenvolvimento, nomeadamente Cabo Verde, Timor-Leste e Moçambique.

Instituto Marquês Vale-Flor (IMVF) - O IMVF foi fundado em Agosto de 1951 (...). O seu objectivo principal é a realização de Programas de Ajuda Humanitária, de Educação e de Cooperação para o Desenvolvimento económico, cultural e social, bem como a realização de estudos científicos nos vários domínios. Desde a sua fundação, o Instituto tem vindo a desenvolver projectos e outras iniciativas nos países de língua portuguesa, estando desde o ano 2000 presente em todos eles. Tem como objectivos de médio prazo continuar a implementar projectos de Cooperação e Educação para o Desenvolvimento, consolidando a sua presença nos Países de Língua Portuguesa e diversificar a sua área de actuação.

O **Instituto Superior Universitário (ISU)** teve origem em 1989 num grupo de estudantes universitários portugueses que, constatando as lacunas existentes no voluntariado universitário e no intercâmbio cultural entre os países africanos Lusófonos,

na realidade portuguesa e na das entidades dadoras, decidiu levar à prática um projecto de solidariedade e cooperação universitária (...). O ISU desenvolve a sua actividade em Portugal, Cabo Verde, Angola, Timor, Moçambique e Guiné-Bissau, nas áreas da educação, formação profissional, saúde e desenvolvimento rural. Os principais objectivos para os próximos anos são a promoção de uma cultura de solidariedade e voluntariado junto da população juvenil portuguesa e africana, o aumento dos níveis de participação juvenil e consequente diminuição das situações de exclusão.

Monte-Desenvolvimento Alentejo Central, ACE - Fundada em 1996, a Monte é, na sua raiz, uma Associação de Desenvolvimento Local. A sua área de intervenção manifesta-se essencialmente em 5 eixos: Desenvolvimento Rural; Artesanato; Intervenção Social - Qualificação e Emprego; Ambiente e Cooperação. Os seus projectos de cooperação têm sido desenvolvidos no Brasil e em Cabo Verde.

Mundo a Sorrir - A “Mundo a Sorrir” surge em Julho de 2005 para trabalhar no campo da saúde, nomeadamente na área da saúde oral, com o principal objectivo de causar o bem-estar das comunidades mais desfavorecidas, excluídas e marginalizadas. Levando a informação e os cuidados básicos para que a saúde oral, passe a ser um direito universal e acessível a todos os indivíduos, independentemente da sua posição económica, cultural e social. A Mundo a Sorrir - Associação de Médicos Dentistas Solidários Portugueses, é pioneira neste tipo de associativismo em Portugal e desempenha a sua acção tanto a nível nacional como internacional, através de programas de saúde e apoio ao desenvolvimento sustentado.

OMAS - Os Leigos Boa Nova são um grupo de voluntários, membros da ONGD Obra Missionária de Acção Social, instituição particular de solidariedade social em 1992. Nasceu como resposta a muitos leigos que tinham vontade de prestar um serviço temporário à missão. O trabalho situa-se em dois campos:

1. Cooperação para o desenvolvimento - seleccionar, formar, enviar e acompanhar jovens que desejam dar um ou dois anos da sua vida ao serviço dos mais pobres. Há dez anos enviamos pessoas para Angola, Brasil e Moçambique (...)
2. Educação para o desenvolvimento e promoção da solidariedade em Portugal (...) rede de 45 voluntários espalhados no país que promovem actividades em escolas, paróquias, grupos de jovens para despertar o sentido de solidariedade

aos mais pobres, despertar a cooperação com os nossos projectos, descobrir candidatos ao voluntariado noutros países.

Trabalham também com a comunidade imigrante, através do Centro de Atendimento a Trabalhadores Estrangeiros, onde prestamos apoio jurídico, ensino do português e informações.

Saúde em Português (ASP) - Após o I Congresso Internacional de Medicina Familiar dos Países de Língua Portuguesa, realizado em Coimbra em 1992, médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde, consideraram a necessidade de acção urgente e concertada, para protecção e promoção da saúde das populações dos respectivos Países. Assim, assinaram a declaração de princípios que concluía ser fundamental a criação de uma Associação de Profissionais de Cuidados de Saúde Primários dos Países de Língua Portuguesa, que veio a designar-se Saúde em Português, em Assembleia Constitutiva em Coimbra, em 23 de Outubro de 1993. (...) Tem mais de 700 associados e uma bolsa de 200 voluntários. São objectivos da ASP, a promoção, divulgação e aplicação de cuidados de saúde primários, através de assistência médica e em cuidados de saúde, formação e investigação na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, Macau, Goa e Timor.

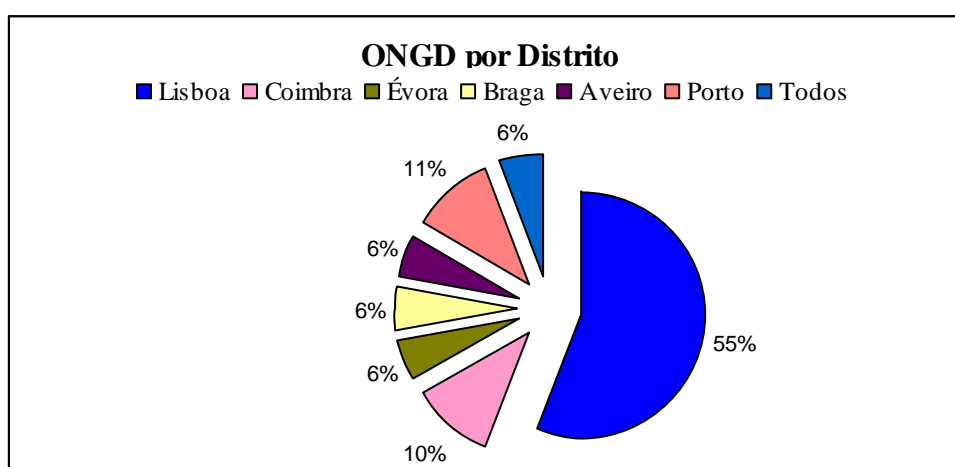
SOPRO - A SOPRO é uma organização de solidariedade e promoção, sem fins lucrativos. Nasceu a 26 de Setembro de 1996 tendo como objectivos: promover acções solidárias em campanhas de apoio aos mais necessitados; alertar para situações degradantes (...) envio de missionários; envio de material; alfabetização de crianças, jovens e adultos; desenvolvimento agro-pecuário.

Tendo por referência a informação fornecida, constata-se que apesar de terem como elemento comum o facto de possuírem o estatuto de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento e como consequência os seus objectivos gerais consistirem na promoção do desenvolvimento das comunidades abrangidas pela sua intervenção, as entidades respondentes ao presente estudo apresentam alguns elementos de diferenciação.

Sendo que na génese da sua constituição as ONGD têm um cariz privado, consta-se que estas são constituídas ou por grupos de cariz religioso, ou por indivíduos privados que se associam entre si.

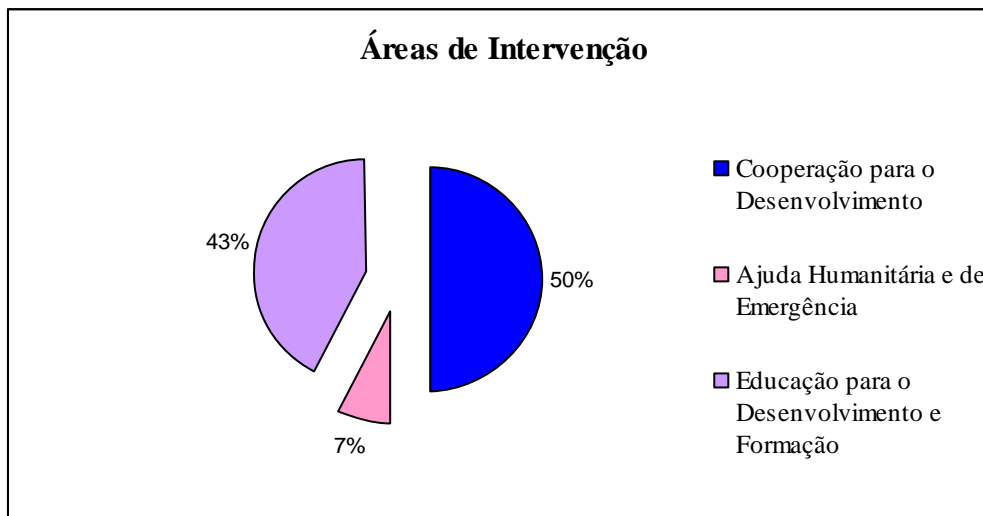
Quanto ao seu nível de actuação também existe diferença. Enquanto que umas têm como território de intervenção o país de sede (Portugal), outras têm um âmbito de intervenção regional. No entanto, um elemento comum entre elas é a intervenção em países de língua oficial portuguesa.

Gráfico 1 - ONGD por Distrito



Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

Da análise das ONGD respondentes, podemos concluir que relativamente à identificação do distrito em que a ONGD está sediada, 55% pertencem ao distrito de Lisboa, 11% ao distrito do Porto, 10% ao distrito de Coimbra, 6% aos distritos de Aveiro, Braga e Évora. Uma das ONGD identificou-se como pertencendo a todos os distritos. O número de respostas obtidas face aos distritos identificados corresponde com a informação disponível no site da Plataforma Portuguesa das ONGD que nos diz que em Portugal, é no distrito de Lisboa que se concentram o maior número de ONGD seguido pelos distritos do Porto e Coimbra.

Gráfico 2 - ONGD por Áreas de Intervenção

Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

No âmbito da área de intervenção, 50% dos respondentes actuam no âmbito da cooperação para o desenvolvimento; 43% na educação para o desenvolvimento e 7% ajuda humanitária e de emergência.

Sendo uma pergunta de resposta aberta em que outras áreas de intervenção as ONGD actuam, foi respondido a acção social, o apoio e prestação de serviços a pessoas infectadas com VIH/SIDA; combate à pobreza e exclusão social; direitos humanos e inclusão social; saúde oral e igualdade de género.

4.2. Apresentação e análise dos dados

O número de beneficiários abrangidos pelas ONGD, é também bastante diversificado, indo de um mínimo de 205 a um máximo de 50.000, obtendo-se uma média de cerca de 7.774 beneficiários aos quais as ONGD já prestaram os seus serviços, de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 1 – Número de beneficiários

Estatísticas descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Número de beneficiários	9	205	50000	7774,56	16240,408

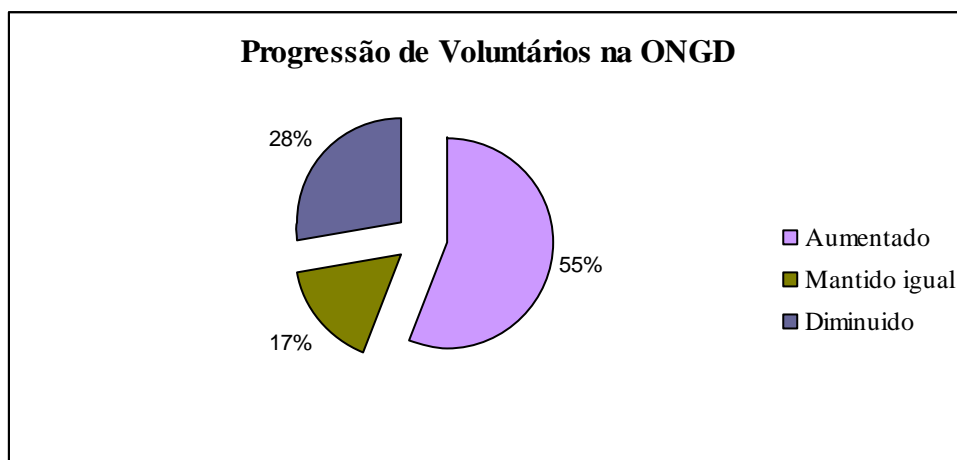
Na questão relativa ao número total de voluntários da entidade, perguntou-se aos inquiridos quantos destes são voluntários de execução ou de direcção de modo a diferenciar tipologias de voluntariado. Das respostas obtidas, afere-se que existe uma percentagem de 61% de voluntários que exerce funções de execução, 33% de direcção e 6% em que se verificam as duas situações em simultâneo, informação concordante com o estudo de Delicado (2002) indicado no ponto 3.2.2 capítulo I.

É de salientar que apenas um dos inquiridos respondeu que a totalidade dos seus voluntários é de direcção ou seja, no caso em particular desta ONGD os voluntários em exercício na mesma correspondem à totalidade dos seus corpos dirigentes, não desempenhando qualquer outra função pelo que, nas respostas relativas à gestão dos recursos humanos voluntários, o universo dos respondentes passa para 18.

Foi também perguntado aos inquiridos, quantos dos voluntários que colaboram com a entidade são permanentes e quantos são voluntários eventuais, entendidos como tendo participado uma única vez com a entidade num espaço de tempo menor que 6 meses. Das respostas obtidas aferiu-se que 75% são voluntários eventuais, sendo que 12,5% são permanentes e uma percentagem igual de 12,5% corresponde a um igual número de permanentes e eventuais. Analisando a estatística descritiva desta realidade nas ONGD respondentes, existe uma média de 23% de voluntários permanentes *versus* 38% de voluntários eventuais. De acordo com esta realidade, verifica-se que a maioria dos voluntários em ONGD portuguesas não assume um *compromisso* a longo prazo com a organização.

Relativamente à questão sobre se o número de voluntários que colaboram com a organização é considerado superior, inferior ou suficiente, 56% das ONGD responderam que era considerado como inferior ao necessário, 44% responderam suficiente e nenhuma das ONGD respondeu que era superior ao necessário.

Gráfico 3 - Progressão de Voluntários na ONGD



Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

Ao longo do tempo o número de voluntários nas ONGD oscila entre respondentes que consideram que este tem vindo a aumentar em 55%, diminuído em 28% e mantido igual em 17% das mesmas.

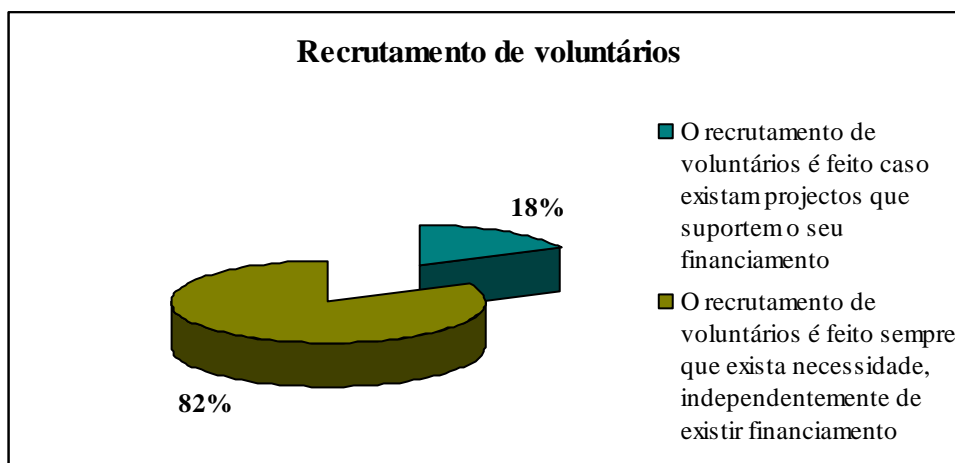
No que diz respeito a razões para o aumento do número de voluntários segundo as informações fornecidas pela ONGD, as razões apontadas prendem-se com razões de financiamento e de sustentabilidade da própria organização o que leva à possibilidade de reforço na divulgação efectuada aliada a uma estratégia de proximidade junto do público. São também apontadas como causas para este aumento a criação de mecanismos internos necessários ao aumento da resposta a este nível (capacidade de acolhimento, orientação, acompanhamento e avaliação). Por sua vez, o facto do voluntariado ser cada vez mais um tema em debate, aliado às comemorações do Ano Europeu do Voluntariado, parecem trazer uma maior visibilidade ao trabalho realizado pelas ONGD. O testemunho de ex-voluntários, o reconhecimento do trabalho efectuado junto de grupos do terceiro sector, bem como a existência de financiamento que permita desenvolver projectos onde se inserem voluntários, são também apontados como causas para o aumento dos mesmos nas ONGD.

Por outro lado, nas razões apontadas para a diminuição do número de voluntários são apresentados motivos relacionados quer com os voluntários quer com a organização em si. No que diz respeito aos voluntários, a limitação de disponibilidades de tempo que

limita o compromisso com a organização e a inserção na vida profissional são apontados como os principais factores; por outro lado, e no que diz respeito à própria organização da entidade, as ONGD referem a diminuição de projectos de financiamento onde os voluntários se inserem como o principal factor para a redução dos mesmos.

O conjunto de respostas acima referido indica-nos que apesar do número de voluntários estar em ascensão o mesmo não está relacionado com o aumento do *compromisso* na organização. Um dos respondentes refere que uma das razões para o número de voluntários na organização se manter igual “por falta de oferta e também por motivos de falta de compromisso da pessoa que se oferece”.

Gráfico 4 - Recrutamento de Voluntários



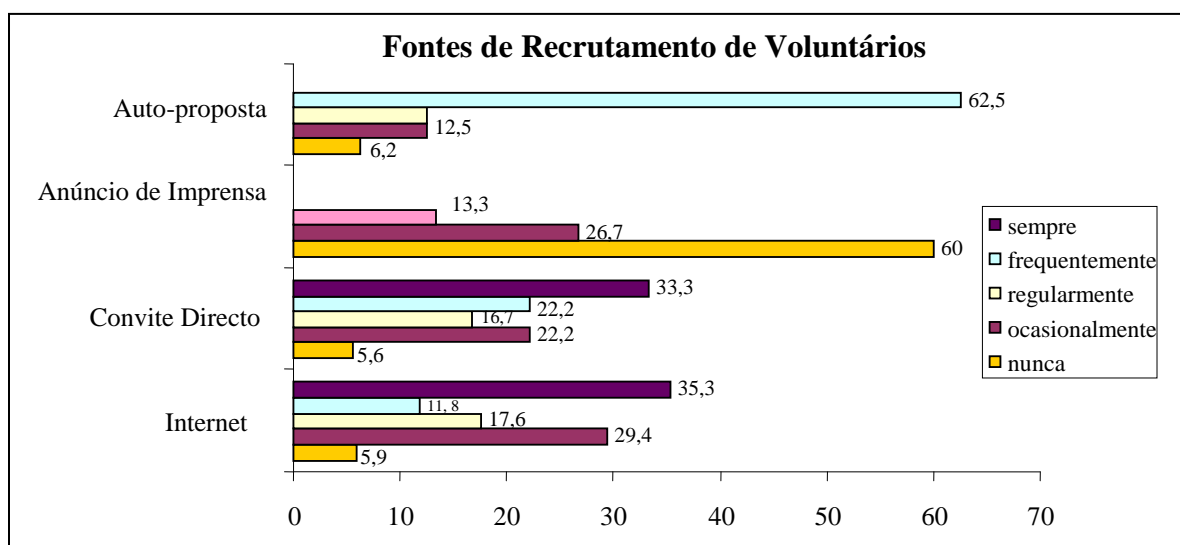
Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

De acordo com o gráfico acima, segundo os respondentes, o recrutamento de voluntários é feito em 82% dos casos sempre que exista necessidade independentemente do seu financiamento. No entanto, em 18% do universo das ONGD só se verifica o recrutamento de voluntários caso existam fontes de financiamento para a realização de projectos de suporte aos mesmos. Nenhuma ONGD respondeu afirmativamente à questão “o recrutamento de voluntários é feito caso exista sobrecarga de trabalho do pessoal remunerado?”.

Sendo esta uma questão com a opção de resposta aberta para outros motivos para além dos indicados, foi indicado por uma ONGD que “o recrutamento de voluntários para a

cooperação é feito em função das necessidades dos projectos em curso, conciliando com questões de ordem financeira da Organização. Uma vez que os projectos são de médio/longo prazo, uma vez iniciados, devem ter garantido um voluntário durante o tempo necessário à passagem definitiva do projecto para o parceiro local (independentemente das garantias de financiamento específico para esse projecto)”.

Gráfico 5 - Fontes de Recrutamento



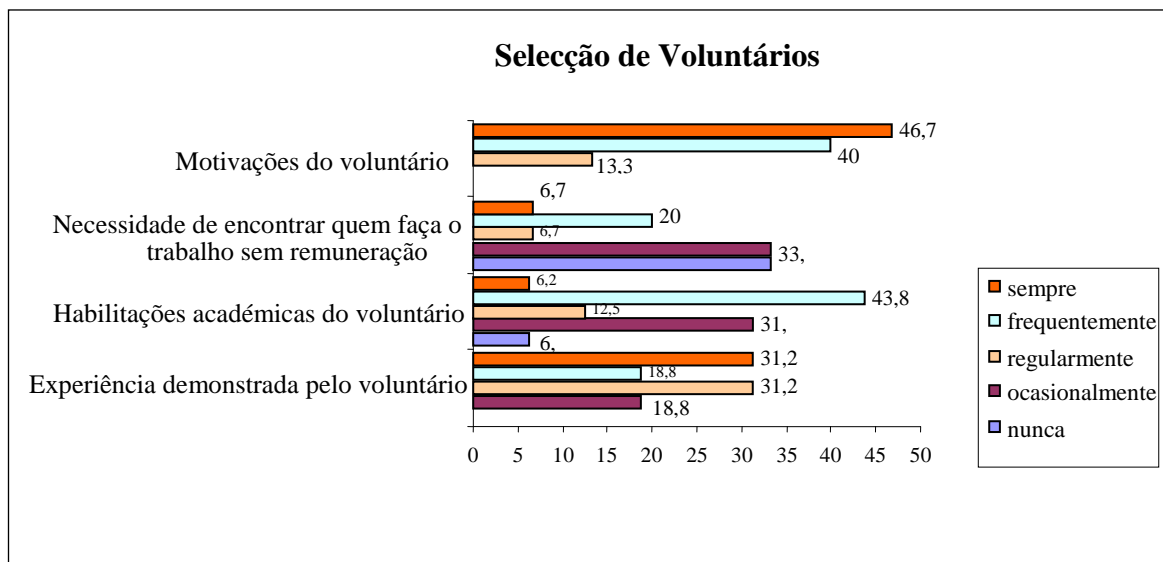
Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

Da análise do gráfico acima indicado e no que diz respeito às formas utilizadas para recrutamento de voluntários, verifica-se que a forma mais utilizada pelas ONGD no recrutamento de voluntários reside na selecção de auto-proposta, utilizada *frequentemente* em 62,5% dos casos, e pela internet e convite directo, utilizados *sempre* em 35% e 33% dos casos, respectivamente. Os anúncios de imprensa são o meio menos utilizados, com 60% dos inquiridos a responder *nunca* à utilização desta forma de recrutamento. Estes dados vão de encontro aos fornecidos pelo CEV (2005) com base num estudo efectuado pela Plataforma das ONG. Não foi no entanto relacionado se na utilização da auto-proposta se incluía a utilização da internet como forma de recepção das mesmas.

A questão acima tinha associada uma pergunta de resposta aberta onde os inquiridos podiam indicar outras formas de recrutamento, tendo sido referidos outros meios, tais

como: sessões de divulgação e de apresentação da organização; participação numa formação promovida pela organização, anúncios em televisão, cartazes de divulgação nas faculdades e a utilização das redes sociais tais como o facebook.

Gráfico 6 - Selecção de Voluntários



Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

No que diz respeito à *selecção* de voluntários, de acordo com os inquiridos, esta é feita em 47% dos casos *sempre* pelas motivações do voluntário, seguida da experiência demonstrada pelo voluntário em 31%. Encontrar um ponto de equilíbrio entre a motivação do voluntário e as características pretendidas pela organização é uma metodologia aconselhada por diversos autores da literatura revista, nomeadamente por Chácon e Vecina (2002) no “Modelo Psico-Social de Voluntariado Sustentável”.

As habilitações académicas do voluntário são tidas *frequentemente* em conta em 44% dos processos de selecção, seguidas das motivações dos voluntários em 40%. *Regularmente* a experiência dos voluntários é tida em conta por 31% das ONGD. Em 33% dos casos é referido que “ocasionalmente” e “nunca” a selecção é feita pela necessidade de encontrar quem faça o trabalho sem remuneração.

Nesta questão foi também deixado em aberto a indicação por parte das ONGD para nomearem “outros motivos indicados pela organização” tendo sido referidos a adequação do perfil do voluntário ao espírito/valores da organização e à função que irão exercer, bem como a capacidade de assumir compromissos.

No que concerne às questões: “São transmitidos ao voluntário a missão, valores e objectivos da organização”, “É realizado um processo de acolhimento do voluntário?” 100% do universo das ONGD respondentes refere que transmite aos voluntários a missão, valores e objectivos da organização e que realiza o processo de acolhimento do voluntário.

Já no que diz respeito à questão “Existe um responsável pelo encaminhamento dos voluntários?” 72% das ONGD responde que afirmativamente e 28% responde que na entidade não existe um responsável com a função de encaminhar os voluntários.

Às respostas afirmativas era questionado qual a função que o responsável tem na organização, sendo dadas as opções de *gestor de voluntários*; *direcção*; *técnico da organização*; *voluntário*; *ex-voluntário* ou *outra*. Do universo (72%) de respostas afirmativas à questão anteriormente colocada, 23% referem que a função de responsável pelo encaminhamento de formandos é desempenhada pela figura do gestor de voluntários ou por membros da direcção da entidade. No entanto, 38% das ONGD refere que esta responsabilidade está a cargo de um técnico da organização. Já 8% das entidades refere que esta função é desempenhada quer por voluntários quer por ex-voluntários. É de referir que uma das organizações inquiridas respondeu que a referida função dependia do período temporal em causa, nomeadamente: “No caso dos voluntários para a cooperação, durante a formação: Formadores, "Padrinhos" e Assistentes Espirituais. Em missão: Gestores de Projecto, Assistentes Espirituais, Responsável Logístico”.

A questão seguinte prendia-se com o facto de aferir se “Existindo um responsável pelo acompanhamento dos voluntários, faz parte da sua função elaborar um plano de gestão de voluntários?”. Neste caso, 31% das organizações onde existe um responsável pelo acompanhamento dos voluntários, afirma positivamente que é parte das suas funções

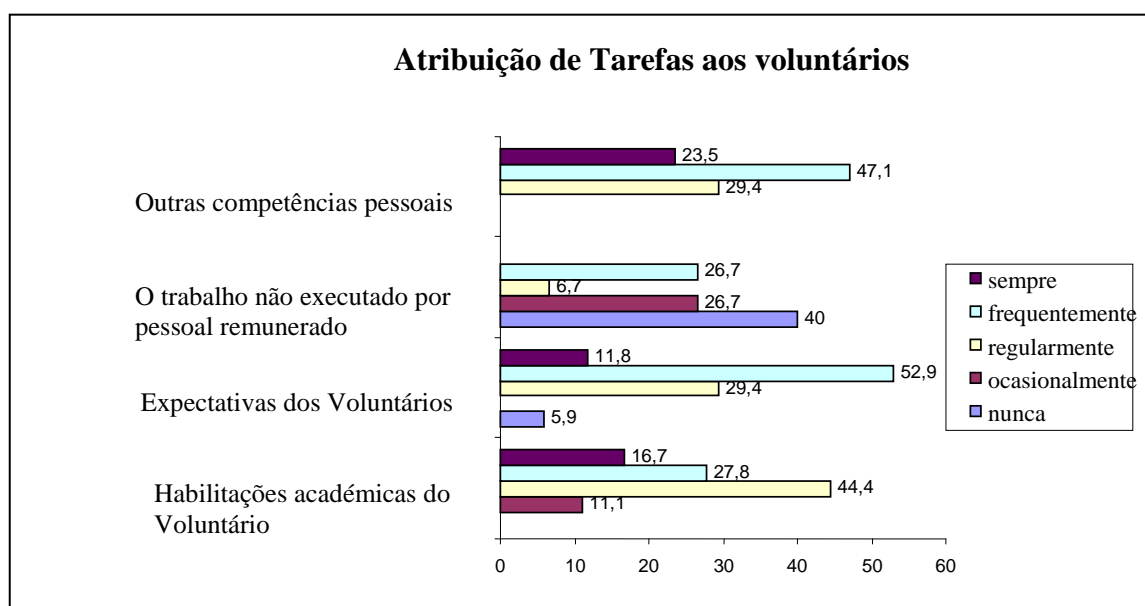
elaborar um plano de gestão de voluntários, por outro lado, para 69% das organizações tal resposta é negativa.

Seguidamente era questionado se existindo o “plano de gestão de voluntários” este contemplava o processo de recrutamento, selecção, integração, acompanhamento e avaliação dos mesmos, ao que 60% das organizações respondeu que sim e 40% respondeu que não.

No que diz respeito à atribuição de tarefas aos voluntários, foi questionado se “A organização estabelece por escrito as tarefas a desenvolver pelo voluntário, dando-lhe conhecimento e definindo claramente qual o seu papel na organização?”. 65% das organizações afirma que as tarefas do voluntário são dadas a conhecer por escrito com definição do papel deste na organização. Em contraposição 35% dos inquiridos respondeu que na entidade que representa tal não se verifica.

Ao nível da atribuição de tarefas, foi ainda questionado quais os critérios de selecção para a realização das mesmas, nomeadamente ao nível de *habilitações académicas*, *expectativas do voluntário*, *trabalho não realizado por pessoal remunerado*, *outras competências pessoais*. Apresenta-se em seguida o gráfico que ilustra as respostas obtidas.

Gráfico 7 – Atribuição de Tarefas aos Voluntários



Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

De acordo com a leitura do gráfico, para 23% dos inquiridos, a atribuição de tarefas relaciona-se *sempre* com outras competências pessoais. Seguidamente são as habilitações académicas do voluntário (17%) que mais contribuem para a atribuição de tarefas. Em contrapartida, 40% das organizações afirma *nunca* utilizar o critério de atribuir tarefas aos voluntários sempre que as mesmas não sejam realizadas por pessoal remunerado.

As expectativas do voluntário são *frequentemente* tidas em conta por 53% das organizações, seguidas de outras competências pessoais (47%). Por outro lado, 27% das ONGD afirma que *frequentemente* atribui tarefas aos voluntários quando as mesmas não são executadas por pessoal remunerado.

De acordo com os dados fornecidos, as habilitações dos voluntários são *regularmente* tidas em conta por 44% dos inquiridos.

Foram ainda indicados, na questão de resposta aberta outros motivos para atribuição de tarefas aos voluntários, nomeadamente: as motivações do mesmo, a sua disponibilidade e capacidade de compromisso.

Ao nível da existência de um plano de formação para voluntários, de acordo com os dados obtidos, as respostas apontam para que em metade (50%) das ONGD seja realizada formação para voluntários e que para as restantes entidades não seja ministrado um plano de formação.

Relativamente ao registo do número de horas investido em formação e acompanhamento do voluntário, 61% das organizações afirma não contabilizar esse registo, em contraposição a 39% que afirma fazê-lo.

No que concerne à avaliação do desempenho do voluntário, as respostas são divididas em 50% de respondentes em cuja organização esta é efectuada, ao passo que os restantes 50% afirma que esta não é uma prática da entidade.

Do universo de respostas afirmativas, 89% das organizações realiza a avaliação com a participação do voluntário, sendo que 11% declara não o fazer.

Nos casos em que a avaliação é realizada, uma percentagem de 80% das ONGD afirma que o voluntário também participa na avaliação da organização. Em 100% dos casos, de acordo com os dados obtidos, a organização tem em conta as sugestões resultantes da avaliação dos voluntários para a melhoria contínua dos seus serviços.

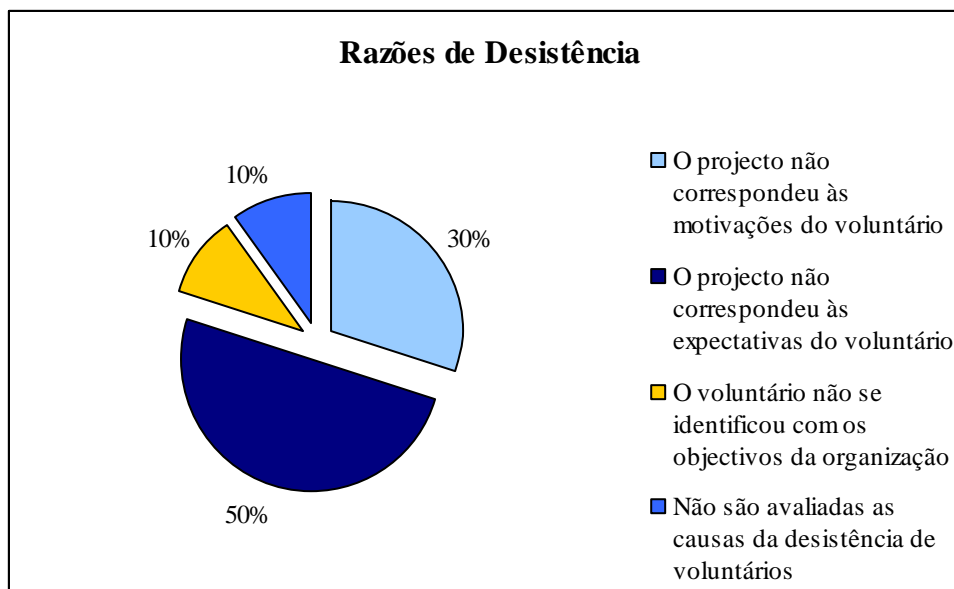
Para aferir se as ONGD em Portugal têm uma prática de avaliar os custos/proveitos provenientes do trabalho voluntário, foi realizada uma questão nesse sentido, ao que 78% respondeu que não existe essa prática. Assim, a realização dessa prática verifica-se em 22% das organizações.

Às entidades que responderam afirmativamente à questão anterior, era solicitado que especificassem como era realizado o cálculo entre os custos/proveitos do trabalho voluntário. As respostas obtidas dizem que: “No caso dos projectos de cooperação, é estimado um valor correspondente ao trabalho do voluntário ('bolsa de voluntário') e nas contas (despesas e receitas) dos projectos/missões esse valor é reflectido. No caso dos voluntários em Portugal, é atribuído um valor hora aos formadores voluntários e aos voluntários que trabalham na sede”; “O voluntário tem tarefas definidas com objectivos concretos. Foram atingidos? Não foram? Porquê? e isto tendo sempre em conta o tempo investido no acolhimento e introdução ao assunto que vai tratar”; “Pelo cálculo do valor do vencimento / horas que se pagaria a um recursos humano”; “São contabilizados todos os custos suportados desde o recrutamento até à avaliação final e avaliado o custo que as tarefas realizadas por voluntários teriam a ser realizadas por pessoal remunerado. O cruzamento destes aspectos fornece-nos o resultado da avaliação”.

Foram também realizadas questões relativas à desistência dos voluntários. 67% das organizações afirmou que as mesmas ocorrem *pontualmente*. 18% declara que tal *nunca* aconteceu na sua organização, 11% afirma que *com frequência* ocorrem desistências e 6% respondeu que não sabe ou que não existe registo de tal ocorrência.

Foi solicitado aos respondentes que indicassem quais as razões apresentadas para a ocorrência de desistências, os quais se apresentam no gráfico seguinte:

Gráfico 8 - Desistência de Voluntários



Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

Pela leitura do gráfico acima, retira-se a conclusão que em 50% dos casos, a desistência ocorre quando o projecto não corresponde às expectativas do voluntário, seguido de uma percentagem de 30% em que o projecto não corresponde às motivações do voluntário, indo de encontro aos modelos de Jímenez e Vecina apresentados no capítulo II. Com uma percentagem inferior, 10% dos inquiridos respondeu que o facto do voluntário não se ter identificado com os objectivos da organização, sendo que uma percentagem de 10% indica que não são avaliadas as causas da desistência de voluntários.

Sendo esta uma pergunta com uma questão de resposta aberta associada, foram apresentadas pelas ONGD outras razões não incluídas nas opções anteriores, nomeadamente: “Enquadramento de âmbito profissional, motivos de ordem pessoal e familiar”; “Incompatibilidade de horários ou com a vida pessoal”; “Muitas vezes os voluntários procuram uma ocupação para lhes preencher algum vazio pessoal e quando são confrontados com regras (horários, por exemplo) e com o compromisso, não conseguem gerir as emoções”; “A razão mais forte tem a ver com o compromisso que não é assumido: são voluntários e encaram o trabalho como um "até aparecer alguma coisa" ou sem sentirem que o faltar é importante”; “O voluntário estava à espera que a organização o ajudasse numa situação pessoal da qual nem sequer nunca falou

directamente com ninguém”; O voluntário não se adaptou ao terreno”; “Surgimento de propostas de trabalho remunerado. Dificuldades de conciliação com outras actividades do voluntário”.

As ONGD foram ainda questionadas sobre o facto de existir um contacto com o voluntário após o término da sua missão, sendo que em 94% dos casos este contacto se verifica. Nenhuma das organizações respondeu que não efectua qualquer contacto após o término dos projectos de voluntariado. Existindo uma percentagem de 6% de ONGD que respondeu *depende* era solicitado a explicação de tal resposta sendo indicado pela organização que “poderá ser contactado por encaminhamento para uma instituição associada que necessita de voluntários”.

Foi ainda solicitado que as ONGD indicassem os motivos pelos quais estabelece contacto com o voluntário após o término da acção voluntária, tendo sido indicado: “acompanhamento das actividades da organização”; “manter o voluntário actualizado sobre a organização”; “porque o voluntário nos disse que gostava de se manter a par das acções da organização e porque sai”.

Nas perguntas finais do questionário foi solicitado aos respondentes que indicassem os pontos fortes e os pontos fracos na gestão de voluntários da organização, os quais se sintetizam no quadro seguinte:

Quadro 1 - Gestão de Voluntários na ONGD Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<i>A distribuição de tarefas de acordo com as expectativas e perfis de voluntárias/os, a capacidade de adaptação e a flexibilidade às expectativas, bem como o acolhimento e integração.</i>	<i>A gestão da entrega dos voluntários à Associação; início do compromisso por parte dos voluntários; aceitação por parte dos antigos da falta de compromisso dos novos.</i>
<i>A existência de pessoal a tempo inteiro na organização.</i>	<i>A Organização é gerida unicamente por voluntários (da direcção e outros).</i>
<i>Abrangência de qualquer pessoa, ou seja, qualquer pessoa pode ser nosso voluntário. Ajuda de custos: recebe um valor simbólico por dia, mais subsídio de transporte e alimentação. Integração na equipa consoante os objectivos do seu trabalho.</i>	<i>Acolhimento dos voluntários pós-missão; selecção dos voluntários (necessidade de maior conhecimento e rigor ao nível psicológico); rigor insuficiente na especificação dos direitos e deveres dos voluntários no Contrato.</i>
<i>Apoio técnico e logístico às actividades programadas. Enriquecimento técnico da organização. Possibilidade de alargar o âmbito da intervenção da organização (ex.: investigação).</i>	<i>Acompanhamento ao longo da evolução dos voluntários.</i>
<i>Boa comunicação entre o gab. voluntariado e direcção; bom relacionamento com ex-voluntários; e experiência na área de voluntariado das pessoas responsáveis pela gestão de voluntários (tanto do gab. voluntariado como da direcção).</i>	<i>As restrições logísticas e de material de trabalho, a capacidade de motivação e de gestão das energias.</i>
<i>Capacidade de acolhimento; integração nos Projectos da organização; formação.</i>	<i>Ausência de um Plano de Gestão de Voluntariado. Pouca utilização dos voluntários em projectos mais elaborados. Voluntários em grande número, mas pouca execução, isto é, não se apresentam quando solicitada a sua ajuda.</i>
<i>Coesão (aposta em momentos que fortaleçam a coesão de grupo), Formação, "Padrinhos" (todos os voluntários têm um "padrinho" da direcção que se compromete com o seu acompanhamento pessoal/individual).</i>	<i>Condições físicas para acolhimento de voluntários. Acolhimento de estagiários vs voluntários. Volatilidade de voluntários.</i>
<i>Disponibilidade e vontade total da Organização para ter voluntários, disponibilidade e abertura da equipa para ter voluntários, o voluntário faz parte da equipa, tem o seu espaço, computador, material... não é mais um.</i>	<i>Desistência, acompanhamento insuficiente.</i>
<i>Formação prévia; Acompanhamento do voluntário do ponto de vista pessoal e comunitário (além da componente técnica do projecto); maioria do pessoal remunerado sem ex-voluntário; existência de documentos que apresentam a forma de estar do voluntário ('Vida em Missão') e os compromissos estabelecidos entre voluntário e Organização.</i>	<i>Desistência, ausência de método de trabalho, dificuldade em trabalho em equipa.</i>
<i>Formação transversal e cuidadosa; envolvimento do voluntário nos processos; versatilidade de horários e de tarefas a realizar.</i>	<i>Dificuldade em acompanhar todas as actividades realizadas pelo voluntário; dificuldade em manter uma relação próxima c/ o voluntário no período pós - projecto; pouca disponibilidade para recrutamento e selecção dos voluntários.</i>
<i>Inserção e acompanhamento prestado. Empenho dos voluntários. Tipologia de tarefas realizadas.</i>	<i>Dificuldade em dar continuidade ao voluntariado após chegada do projecto internacional; criar ligação entre voluntários; fraco feedback escrito do trabalho de voluntariado realizado.</i>
<i>Novas pessoas, contacto directo com os voluntários, formação.</i>	<i>Distância a percorrer para a realização de tarefas; impossibilidade de contactar com os verdadeiros frutos do projecto, de perto; disponibilidade</i>

	<i>reduzida dos voluntários (compromissos horários assumidos muitas vezes não cumpridos).</i>
<i>Partilha e facilidade de comunicação entre todos; não haver diferenças entre a direcção e os restantes voluntários; o grupo ser composto por antigos facilitando a passagem de testemunho.</i>	<i>Falta de verba para pequenas contribuições/despesas.</i>
<i>Proximidade e envolvimento com os voluntários.</i>	<i>Manter a motivação dos voluntários.</i>
<i>Somos poucos e com muito trabalho. Experiências positivas como voluntários. Entendimento do ganho que é ter mais uma pessoa com quem partilhar tarefas.</i>	<i>Não ter ninguém responsável pela área do voluntariado, não haver espaço para ter mais voluntários, por vezes sentimos que por sermos poucos, temos muito trabalho e não há tempo para receber/acolher voluntários.</i>
<i>Troca de Experiências, Empenho, Dedicação.</i>	<i>Responsável pelo gabinete de voluntariado ser voluntário e daí não poder estar a tempo inteiro; dificuldade de conjugar as expectativas dos candidatos a voluntários e a necessidade real da organização; e para além da internet, não existem outras formas de recrutamento de voluntários de uma forma gratuita.</i>
<i>Workshop Anual em Voluntariado; Guia do Voluntário; Incentivo na participação da elaboração do relatório.</i>	<i>Somos poucos, com muito trabalho. Gerir a parte pessoal instável (do voluntário). O espaço que temos é pequeno.</i>

Fonte: Informação recolhida com base nas respostas aos questionários aplicados às ONGD entre Abril e Junho de 2011.

Após análise de pontos fortes e fracos indicados pelas ONGD, foi solicitado que os inquiridos respondessem à questão: “Que melhoria(s) introduziria no processo de Gestão de Recursos Humanos dos Voluntários na sua organização?” as respostas foram variadas apresentado-se um resumo das mesmas: “a procura de mais momentos de conversa individual com os voluntários”; “desenvolvimento de um plano de gestão do voluntariado, instrumento de acompanhamento de voluntários, maior utilização das competências dos voluntários; Mais formação para os voluntários”; “destacaria uma pessoa para ficar responsável pela selecção, formação, acompanhamento e avaliação de voluntários. Gostaria de criar mesmo um programa de voluntariado estruturado.”; “O processo de gestão de voluntárias/os poderia ser documentado com os planos de actividades e inserção das diferentes pessoas nas actividades e seus contributos, a formação deveria ser parte integrante das tarefas de voluntárias/os”; “Melhor definição da estratégia de Voluntariado (...)”; “Melhorar a avaliação da motivação de cada voluntário” e “Melhorar a base de dados dos voluntários (suporte informático); realizar mais encontros com os voluntários inscritos na base de dados”.

Apenas uma ONGD considera “a gestão dos voluntários um dos nossos pontos fortes”.

A análise destes três elementos (pontos fortes/fracos e sugestões de melhoria) leva-nos a aferir que nas ONGD respondentes, o acolhimento/integração próxima do voluntário bem como a formação prestada ao mesmo são tidos como os principais pontos fortes da entidade no que diz respeito à gestão de voluntários. Por outro lado e relativamente aos pontos fracos, o planeamento, as actividades de monitorização e avaliação de resultados bem como a ausência da figura do gestor de voluntários na maioria das ONGD parecem ser os pontos de maior debilidade nos projectos de voluntariado.

Para finalizar o inquérito realizado, foi solicitado aos respondentes o perfil do inquirido. Das respostas obtidas pode-se efectuar uma caracterização do mesmo sendo que os dados obtidos indicam que este possui habilitações de nível superior ao nível do mestrado ou licenciatura na área das ciências sociais e humanas; ocupa um cargo de direcção, presidência ou coordenação de projectos e em média está inserido na organização há cerca de 4 anos.

4.3. Discussão dos Resultados

De acordo com Pimenta (2011: 43) citando Wymer e Stranes (2001): “um programa de recrutamento de voluntários com sucesso é resultado de um bom planeamento e de uma série de actividades bem executadas”. Partindo desta citação, propõe-se em seguida discutir os dados obtidos tendo em consideração o enquadramento teórico do capítulo II deste trabalho.

Ao nível do planeamento, denota-se na maior parte das ONGD a ausência de um exercício de planeamento estratégico que conduza a um plano de projecto da acção voluntária. As próprias ONGD referem a “ausência de um plano de gestão de voluntariado” ou o “desenvolvimento de um plano de gestão do voluntariado” como pontos fracos ou áreas de melhoria a implementar na sua actividade. Conclui-se ainda que esta ausência de planeamento irá por sua vez interferir com todas as fases posteriores do ciclo de gestão de voluntários, nomeadamente com a fase seguinte de recrutamento. Segundo o CCVA (2010) é na fase de planeamento que se justifica o *porquê* da necessidade de voluntários e o *porquê* destes serem uma aquisição essencial à organização.

No que diz respeito ao recrutamento, as redes sociais via internet parecem estar a constituir-se como um dos meios privilegiados para o recrutamento de voluntários, acompanhando a tendência generalizada ao nível da gestão de recursos humanos. Segundo os dados obtidos, a divulgação de projectos de voluntariado tem aumentado substancialmente, atraindo assim mais indivíduos para as causas voluntárias. Um dado curioso relativo ao recrutamento de voluntários prende-se com os dados obtidos relativamente ao facto da maioria das ONGD afirmar recrutar voluntários independentemente de existir ou não financiamento à acção voluntária. Não foi, no entanto, possível apurar neste estudo se tal facto se deve a não serem considerados e aferidos pelas ONGD os encargos decorrentes com os voluntários e obrigatórios por lei, ou se as afirmações produzidas decorrem de normas obrigatórias dos projectos financiados.

Relativamente à selecção e acolhimento de voluntários, as ONGD indicam na sua maioria que não existe um manual de acolhimento e integração dos voluntários, pelo que se conclui que esta tarefa não se pauta pela tradução escrita e normalizada da divulgação da missão da entidade bem como da definição clara dos seus objectivos. Em contrapartida, todas as ONGD respondentes indicaram que são transmitidos aos voluntários a missão, os valores e objectivos da organização bem como é realizado um processo de acolhimento do voluntário. Se tivermos em conta que parece existir em todas as organizações um responsável pelo acompanhamento dos voluntários e que este é, na maior parte dos casos e de acordo com os dados obtidos, um técnico da organização que ocupa a função de um gestor de voluntários, deduz-se assim que esta transmissão é feita informalmente, via oral, pelo referido responsável. Sendo que este aspecto se relaciona directamente com o compromisso com que o voluntário interioriza a sua missão, considera-se este um dos aspectos mais importantes a ser revisto pelas ONGD no planeamento da sua estratégia de gestão de recursos humanos voluntários. Conforme referido por diversos autores estudados nomeadamente Caetano e Vala (2007) e Haski-Leventhal e Bargal (2008) o processo de socialização, incluindo a socialização antecipatória, é peça chave na integração de novos membros na organização.

Por outro lado, de acordo com os dados obtidos e em comparação a dados de estudos anteriores, a motivação dos voluntários parece ser um aspecto cada vez mais tido em

conta na selecção dos mesmos, o que conforme indicam os modelos de voluntariado sustentável apresentados neste estudo por Jiménez e Fuertes (2005) e Jiménez, Fuertes e Abad (2010), contribui de forma significativa para que o compromisso do voluntário se prolongue no tempo, ou seja, que a retenção do voluntário seja uma realidade.

No que concerne à formação, uma das características dos voluntários que integram as ONGD portuguesas é possuírem habilitação considerada adequada às competências a desenvolver, relacionando-se este facto com a falta de momentos de formação proporcionados aos formandos por cerca de metade das ONGD respondentes. Outra das conclusões aferidas é que o número de horas despendido pelos membros da entidade no acompanhamento dos voluntários, bem como na formação dos mesmos, não é contabilizado como um custo. De acordo com FEA (2008) a formação é uma etapa essencial na gestão de voluntários porque permite aproximar os mesmos dos conceitos, valores e práticas do voluntariado.

A conclusão acima remete-nos para a componente de avaliação. No que diz respeito à avaliação realizada aos voluntários, parecem existir grandes diferenças entre ONGD que não realizam qualquer tipo de avaliação e ONGD que não só realizam a avaliação, como integram o voluntário num processo de auto-avaliação, bem como de avaliação da entidade. Por outro lado se considerarmos a avaliação como um processo de aferição de custos/proveitos, os dados obtidos são mais homogéneos indicando-nos que a maioria das ONGD não tem qualquer tipo de metodologia para realizar esta actividade. Foi também possível aferir que as organizações que realizam uma avaliação deste tipo, o fazem com base no custo/hora em que o voluntário substitui um recurso humano remunerado.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

5.1. Conclusões

Em 2005, Franco *et al.* afirmava que estando Portugal numa época de considerável dependência de subsídios estatais e de apoios da União Europeia, um número crescente de organizações da sociedade civil nacional estava cada vez mais consciente da necessidade de profissionalizar a gestão das suas instituições por forma a garantir o melhor serviço possível aos seus beneficiários.

Os dados mais recentes sobre as entidades a operar no terceiro sector, fornecidos por fontes como o Centro Europeu do Voluntariado ou a Johns Hopkins University, indicam-nos que um número limitado de organizações não lucrativas portuguesas já iniciaram programas de “melhoria de capacidades” (*capacity-building*), algumas com o objectivo de se candidatarem à certificação por normas internacionais de qualidade, colocando grandes desafios ao sector não lucrativo português.

O voluntariado, executado pela *pessoa* voluntária no contexto de uma organização, é uma das vertentes da economia social que será, por força das circunstâncias, abrangido pelas normas de qualidade que se pretendem uniformizadoras do sector.

O presente estudo tinha como objectivo geral analisar práticas e metodologias de gestão de voluntários em ONGD portuguesas. Feito o enquadramento do voluntariado no âmbito do terceiro sector, foi realizado na presente investigação uma breve resenha sobre a sua evolução histórica no contexto português. As características do sector não lucrativo, como não podia deixar de ser, são um reflexo da história de desenvolvimento da sociedade civil no país. De acordo com a pesquisa realizada, parecem ser quatro os marcos históricos mais relevantes: o primeiro diz respeito à herança da Igreja Católica Romana em Portugal; o segundo, refere-se às tradições mutualistas; um terceiro, o longo período de controlo político autoritário e um quarto relacionado com transição para um sistema político baseado na democracia que conduziu a uma crescente relação do Estado com as organizações privadas não lucrativas.

Com recurso às fontes de informação obtidas, foram delineadas as etapas de um ciclo de gestão de recursos humanos: planeamento, recrutamento, selecção, formação, retenção e avaliação sempre aplicados à pessoa voluntária sendo também descrita a função de gestor de voluntários. Nas diversas fases foi efectuada uma descrição de metodologias, modelos e ferramentas utilizadas em diversos países e testadas por diferentes autores que permitissem efectuar uma comparação posterior com a prática utilizada pelas ONGD em Portugal, na gestão dos seus voluntários, tendo sido constatado através das respostas obtidas por inquérito via questionário enviado às 69 ONGD associadas da Plataforma Portuguesa das ONGD, as conclusões que se apresentam em seguida.

Analizados os objectivos específicos deste trabalho, tendo em conta a pesquisa bibliográfica realizada e os dados obtidos no estudo empírico, consideramos possuir elementos credíveis de resposta às questões de partida:

- “Existe, em Portugal, uma prática uniformizada de gestão de voluntários, no terceiro sector nas ONGD?”;
- “Existem metodologias aplicadas na gestão de voluntários enquanto recursos humanos?”;
- “Que dificuldades as ONGD encontram na gestão de voluntários?”;
- “Em que medida as metodologias aplicadas traduzem o impacto produzido pelos voluntários?”.

Não se considera, pelos dados obtidos no presente estudo, existir uma prática uniformizada de gestão de voluntários em ONGD portuguesas. Por um lado, as metodologias aplicadas, quando existem, verificam-se sobretudo em entidades com âmbito de actuação nacional, onde o sistema de gestão de recursos humanos estará implementado. As ONGD deparam-se com dificuldades que se prendem essencialmente com a falta de compromisso de alguns voluntários, associada ao facto da ausência da figura do gestor de voluntários que possa realizar um planeamento eficaz dos programas que impliquem voluntariado e que conduzam à retenção e envolvimento dos mesmos na entidade, o que por sua vez parece estar intimamente ligado com a falta de recursos humanos nas organizações e respectiva acumulação de funções. Por outro lado, nos casos em que existem metodologias para avaliar o impacto produzido pelos voluntários,

as mesmas parecem ser exclusivamente aplicadas a aferir o valor do trabalho voluntário por referência a um trabalhador remunerado, deixando de fora aspectos como o retorno do investimento realizado.

Tendo em conta os aspectos acima enunciados, considera-se que o presente trabalho atingiu os seus objectivos, não estando porém completo sem algumas considerações finais, a saber:

- a questão da gestão pela qualidade nas organizações sem fins lucrativos é cada vez mais um tema a que as entidades do terceiro sector não podem ficar alheias;

- os modelos apresentados bem como as pesquisas realizadas sobre indicadores a nível internacional defendem não a profissionalização do voluntário mas sim a profissionalização da envolvente ao voluntário, ou seja, do sistema de recursos humanos que está envolvido num projecto que implique voluntariado. Estando já implícito que um projecto de voluntariado envolve um nível de qualidade nos serviços, uma variável a ter em conta é a atenção que é dada ao voluntário, no sentido de ter em consideração as suas motivações, sendo sugerido por diversos autores que se devem realizar actividades que acentuem a satisfação dos voluntários;

- os dados obtidos revelam-nos que existem variáveis que têm a sua influência na gestão das ONGD, nomeadamente a sua dimensão geográfica, o número de voluntários requeridos ou a abrangência de públicos. Não obstante, as ONGD parecem ter um aspecto em comum que se prende com a falta de recursos humanos. Assim, sugere-se que as mesmas possam efectivar uma prática comum para a maioria que consiste na partilha de recursos através de redes de parceria. Considera-se que também ao nível da gestão de recursos humanos (voluntários ou não) esta seria uma prática possível que poderia facilitar e agilizar processos de gestão por vezes bastante morosos;

- o voluntariado afirma-se cada vez mais como uma componente importante nas políticas sociais a que as ONGD por força da sua missão e valores que defendem estarão intimamente associadas. Assim, como em qualquer empresa privada ou outras entidade de cariz não lucrativo, será importante que os recursos humanos que as compõem se encontrem preparados para os desafios que se lhes colocam mas, tal não se

apresentará como viável se as entidades que acolhem o voluntário não se encontrarem preparadas para o receber. Neste aspecto parece não só importante formar o voluntário, como formar a equipa de pessoal remunerado com quem este virá a cooperar.

5.2. Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo não estaria completo sem uma reflexão sobre as limitações que se foram revelando ao longo da construção do mesmo e que se expõem de modo a que outros, em estudos semelhantes, as possam eventualmente contornar. Assim, e ao nível da metodologia utilizada, considera-se que dado o número de respostas obtidas o presente estudo sairia enriquecido se tivesse sido complementado por entrevistas a algumas das ONGD respondentes. No entanto, restrições monetárias e temporais fizeram que não se optasse por essa via. O facto da maioria das ONGD estar sediada fora do distrito de residência da autora traz constrangimentos materiais aliados à falta de disponibilidade temporal pelo facto de as mesmas, a existirem, terem de ser realizadas em horários pós-laboral dificultando a adesão às mesmas.

Por outro lado, considera-se também que a investigação realizada poderia ter sido complementada com inquéritos realizados a voluntários que permitissem analisar a visão do “gestor” (ONGD) com a do “gerido” (voluntário). Esta reflexão é ao mesmo tempo considerada uma limitação como uma sugestão para trabalhos futuros.

Como sugestão para a realização de trabalhos futuros que possam acrescentar valor ao presente estudo a um nível *macro* e tendo presente que se comemora o “Ano Europeu das Actividades de Voluntariado que promovam uma Cidadania Activa”, considera-se que seria bastante pertinente realizar a nível europeu, à semelhança do que acontece nos E.U.A., estudos ou acções conjuntas que promovam uma uniformização de modelos de avaliação da acção voluntária, sendo que a investigação académica poderia dar um importante contributo para esta temática. Por outro lado, ao nível *micro* deixa-se como sugestão a realização de trabalhos científicos que dessem origem a um programa ou modelo de gestão de voluntários que pudesse ser disseminado e aplicado a organizações sem fins lucrativos nacionais, trazendo o contributo académico para um nível mais prático, de colaboração e parceria com as organizações do terceiro sector.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M.; NUNES, S.; PAIS, S. e AMARO, T. (2008). *Estudo sobre o Voluntariado*. Edição do Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

BATES, S. (2010) The legal framework for volunteerism: Ten years After International Year of Volunteers. *Journal of Not-For-Profit Law - Global Trends in NGO Laws*, vol.2 issue 1.

BAILIE, N. (2007). *UNECE Volunteer Standardization Taskforce Status Report and Recommendation*. Statistics Canada, Canada.

BOWMAN, W. (2009). The economic value of volunteers to non-profit organizations. *Human Resources Management Review*, vol.19, issue 4, 491-506.

CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Ed. Universidade Aberta. 35-51. Lisboa, Portugal.

CAETANO, A. e VALA, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e Técnicas*. Editora RH, Lisboa, Portugal. ISBN 978-972-8871-15-4.

CHARTRAND, S. (2004). *Work in voluntary welfare organisations: A sociological study of voluntary organizations in Sweden*. Universidade de Estocolmo. Berlim.

COMITÉ DAS REGIÕES (2008). Parecer sobre *O contributo do voluntariado para a coesão económica e social* (2008/C 105/03) de 25.04.2008.

COUNCIL FOR CERTIFICATION IN VOLUNTEER ADMINISTRATION (2010) *Volunteer Administration: Professional Practice*. Editor Keith Seel. Canada ISBN 978-0-433-46222-4

COELHO, S. (2008). *O contributo do voluntariado para o bem-estar dos idosos: estudos de caso*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, Portugal.

CUNHA, M.; GOMES, J.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal ISBN 978-972-618-506-2

CUSKELLY, G; TAYLOR, T.; HOYE, R. e DARCY, S. (2006). Volunteer Management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163, Sydney, Australia.

DECRETO-LEI n.º 389/99 de 30 de Setembro, *Diário da República I Série A nº 229*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa.

DELICADO A. (2002). *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Edição da Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários. Lisboa, Portugal.

DIRECTORATE GENERAL EDUCATION AND CULTURE - DG EAC (2010). *Volunteering in the European Union*. Ed GHK. London, United Kingdom.

DIRECTORATE GENERAL EDUCATION AND CULTURE (DG EAC) (2010). *Study on Volunteering in the European Union – country report Portugal*. Ed GHK. London, United Kingdom.

ENTREAJUDA (2010). *Alguns dados relativos ao Voluntariado em Portugal*. Edição Entreajuda. Lisboa, Portugal

FAJARDO, J. (2007). *Manual del Voluntariado*. 6ª edição. Ed. Catarata, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

FERREIRA, M., PROENÇA, T. e PROENÇA, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 43-53.

FITZMAURICE, S. (s.d) *Managing Volunteers: HRM issues*. Em http://www.windeaters.co.nz/old/publications/workplace/Managing%20Volunteers_Web%20copy.pdf consultado em 19 de Fevereiro de 2011.

FRANCO, R; SOKOLOWSKI, S. WOJCIECH; HAIREL, E.; SALAMON, L. (2005). *O Sector não lucrativo Português numa perspectiva comparada*; Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University; UniarTE Gráfica, ISBN 972-99847-1-9.

FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA (2008). *Officebox Voluntariado – Gestão e Animação de Voluntariado de Proximidade*. Évora, Portugal.

GONZALO, L. (2010). *Os itinerários educativos do voluntariado*. Edição Fundação Eugénio de Almeida, 2ª edição. Évora, Portugal.

HASKI-LEVENTHAL, D. e BARGAL, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organisational socialization of volunteers. *Human Relations - The Stavistock Institute*. Sage publications, vol 61 (1) 67-102.

HILL, A e HILL M. (2000). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 972-618-233-9.

HOVEN, RUDY van den (2003). *Social Work and the Third Sector in Portugal*. Porto, Portugal.

INTERNATIONAL FEDERATION OF RED CROSS AND RED CRESCENT SOCIETIES (2008). *Taking Volunteers seriously – progress report 1999-2007*. Ed. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. Switzerland.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2008). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies, Statistics Bureau of the International Labour Organization” U.S.A..

JIMÉNEZ, M. e FUERTES, F. (2005). Positive emotions in Volunteerism. *Spanish Journal of Psychology*, vol. 8, N.º 1, 30-35.

JÍMENEZ, M., FUERTES, F. e ABAD, M. (2010). Differences and similarities among volunteers who drop out during the first year and volunteers who continue after eight years. *The Spanish Journal of Psychology*, vol. 13, N.º 1, 343-352.

Lei n. 71/2008 de 3 de Novembro, *Diário da Republica I Serie A nº 254*. Assembleia da Republica, Lisboa.

Lei 66/98 de 14 de Outubro, *da Republica I Serie A nº 237*. Assembleia da Republica, Lisboa.

LEWIS, David (1999). *International perspectives on Voluntary Action – Reshaping the Third sector*. Earthscan Publications Ltd, London. ISBN 1 85383 555 2

LIU, A. e BESSER, T. (2009). Social Capital and participation in community improvement activities in small towns and rural communities. *Journal of Rural Sociology*, vol. 68, issue 3, 343-365.

LOW, N. e BUTT, S. (2007). *Helping out: a national survey of volunteering and charitable giving – technical report*. National Centre for Social Research and Institute for Volunteering Research. United Kingdom.

MANDL, I.; OBERHOLZER, T. e DORFLINGER, C. (2007). *Social Capital and Job Creation in rural Europe*. European Foundation for the improvement of living and working conditions, Luxembourg.

MORENO, A. e YOLDI, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntário, costes de gestión de voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España* n.º63/2008, pp 191-225.

PARLAMENTO EUROPEU (2008). Proposta de resolução sobre o contributo do voluntariado para a coesão económica e social (2007/2149(INI)).

PIMENTA, R. (2011). *Gestão de Recursos Humanos Voluntários em Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal: da Atracção ao Desenvolvimento*. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.

PINHEIRO, L. (2002). *Gestão de Voluntários Ações em Rede: Análise de dois casos em Porto Alegre*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

Plataforma Portuguesa das ONGD (1997). *Guia das ONGD. Edição da Plataforma Portuguesa das ONGD*. Lisboa, Portugal. ISBN 972-97753-0-3

QUIVY, R. e CAMPENHOULDT, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª edição, Gradiva. Lisboa, Portugal.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 65/2010, D.R. n.º 165, Série I de 25.08.2010.

SANCHÉZ, M. e CASTELLANO, I. (2009). *Voluntariado como promotor de empleo en tiempos de crisis*. Observatorio del Voluntariado, Plataforma del Voluntariado de España.

SANTOS, M. (2007). *Gestão de Voluntariado: Um Desafio da Gestão de Pessoas, Estudo Comparativo ente os Programas de Voluntariado da Associação Viva e Deixe Viver e do Projecto Entorno*. Universidade São Marcos, São Paulo.

SILVA, C. (2008) *Voluntary Action In Portugal Facts And Figures*. Edição Marcus Held - Centre Européen du Voluntariat Volunteer Centre, Brussels.

Sítios na Internet

consultados entre Dezembro de 2010 e Agosto de 2011.

<http://www.arnova.org/>

<http://www.ausport.gov.au/>

<http://www.cvacert.org/>

<http://www.cev.be/>

<http://www.cm-porto.pt/>

<http://daccess-dds-ny.un.org/>

<http://www.energizeinc.com/>

<http://www.entrajuda.pt/>

<http://www.europarl.europa.eu/>

http://ec.europa.eu/index_pt.htm

<http://europa.eu/volunteering/pt-pt>

<http://www.eyv2011.eu/>

<http://evelyneleandro.wordpress.com/2008/06/17/gestao-de-voluntarios/>

<http://www.icnl.org/>

<http://www.ilo.org/>

<http://www.istr.org/>

<http://managementhelp.org/>

<http://www.mne.gov.pt>

<http://www.mtss.gov.pt/>

<http://www.ncvo-vol.org.uk/>

<http://nvs.sagepub.com/>

<http://www.plataformaongd.pt/>

<http://www.plataformavoluntariado.org/>

<http://www.pointsoflight.org/>

<http://www.springer.com/>

<http://www.ucm.es/>

<http://www.unece.org/>

<http://unsw.academia.edu/>

<http://www.voluntariado.pt/>

<http://www.worldvolunteerweb.org/>

ANEXOS

ANEXO I - INQUÉRITO VIA QUESTIONÁRIO

ANEXO II – E-Mail enviado Plataforma Portuguesa ONGD

ANEXO III - E-Mail enviado pela Plataforma Portuguesa ONGD às ONGD

Gestão de Voluntários em ONGDs - Portugal

O presente inquérito enquadra-se no âmbito da realização de um trabalho de dissertação do Mestrado em Gestão, área de especialização em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

A aplicação deste instrumento tem por objectivo analisar o processo de gestão de voluntários das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento inscritas como tal na Plataforma Portuguesa das ONGD's.

O questionário é confidencial e será utilizado apenas para os fins acima referidos.

Obrigada pela sua colaboração!

1. Designação da Entidade (optativo):

2. Distrito:

3. Área de Intervenção e Número de Beneficiários:

(Cooperação para o Desenvolvimento; Ajuda Humanitária e de Emergência; Educação para o Desenvolvimento e Formação ou outra. Relativamente ao número de beneficiários coloque os dados relativos ao último ano apurado. No caso de não dispor destes dados coloque "Não Sabe")

4. Indique o número total (de execução e de direcção) de voluntários da entidade.

- ☐ entre 1 e 5
- ☐ entre 5 e 15
- ☐ entre 15 e 50
- ☐ entre 50 e 100
- ☐ > de 100
- ☐ Não estão contabilizados

5. Quantos são voluntários de Execução? Quantos são voluntários de Direcção?

(indique o número em cada categoria, se possível. Nos voluntários de Direcção contabilize os voluntários pertencentes aos órgãos sociais da organização. Se não souber coloque "Não sabe")

6. Quantos são voluntários Permanentes? Quantos são voluntários Eventuais (participaram uma única vez com a organização, num espaço de tempo < que 6 meses)?

(indique o número em cada categoria, se possível. Se não souber coloque "Não sabe")

7. O número de voluntários de execução é considerado:

- ☐ Suficiente
- ☐ Inferior ao necessário
- ☐ Superior ao necessário

8. Ao longo do tempo, o número de voluntários na organização tem:

- ☐ Aumentado
- ☐ Mantido Igual
- ☐ Diminuído
- ☐ Não existe registo

Indique as razões:

(Se não souber, indique "Não Sabe")

9. O recrutamento de voluntários é feito:

- ☐ Caso existam projectos que suportem o seu financiamento
- ☐ Caso exista sobrecarga de trabalho do pessoal remunerado
- ☐ Sempre que exista necessidade, independentemente de existir financiamento

Outros motivos, especifique:

10. O recrutamento de voluntários é feito via:

(indicar em cada item a ordem crescente de importância atribuída: 1 - Nunca; 2 - Ocasionalmente; 3 - Regularmente; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre)

	1	2	3	4	5
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convite directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anúncio de imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleccção de auto-proposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros meios, especifique:

11. A selecção de voluntários é feita:

(indicar em cada item a ordem crescente de importância atribuída: 1 - Nunca, 2 - Ocasionalmente; 3 - Regularmente; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre)

	1	2	3	4	5
Pela experiência demonstrada pelo voluntário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelas habilitações académicas do voluntário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pela necessidade de encontrar quem faça o trabalho sem remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelas motivações do voluntário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros motivos, especifique:

12. São transmitidos ao voluntário a missão, valores e objectivos da organização?

- ☐ Sim
☐ Não

13. É realizado um processo de acolhimento do voluntário?

- ☐ Sim
☐ Não

14. Existe um responsável pelo acompanhamento dos voluntários? Se responder Não, passe à questão 18.

- ☐ Sim
- ☐ Não

15. Se respondeu Sim à pergunta anterior, indique qual a função que o mesmo ocupa dentro da organização:

- ☐ Gestor de Voluntários
- ☐ Direcção
- ☐ Técnico da organização
- ☐ Voluntário
- ☐ Ex-Voluntário

Outra, especifique:

16. Existindo um responsável pelo acompanhamento dos voluntários, faz parte da sua função elaborar um “Plano de Gestão de Voluntários”?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17. Se respondeu Sim à questão anterior, estão incluídos no “Plano de Gestão de Voluntários” o processo de recrutamento, selecção, integração, acompanhamento e avaliação dos mesmos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

18. A organização estabelece por escrito as tarefas a desenvolver pelo voluntário, dando-lhe conhecimento e definindo claramente qual o seu papel na organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. A atribuição de tarefas aos voluntários tem em conta:

(indicar ordem crescente: 1 - Nunca, 2 - Ocasionalmente; 3 - Regularmente; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre)

	1	2	3	4	5
As suas habilitações académicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As suas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho não executado por pessoal remunerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras competências pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros motivos, especifique:

20. Existe um plano de formação para voluntários na organização?

- ☐ Sim
☐ Não

21. Existe um registo de quanto tempo (n.º de horas) é investido na formação e acompanhamento do voluntário?

- ☐ Sim
☐ Não

22. É realizada a avaliação do desempenho do voluntário? Se responder Não, passe à questão 26

- ☐ Sim
☐ Não

23. Se respondeu Sim, esta é realizada com a participação do voluntário?

- ☐ Sim
☐ Não

24. O voluntário participa na avaliação da organização?

- ☐ Sim
☐ Não

25. A organização tem em conta sugestões resultantes da avaliação dos voluntários para a melhoria contínua dos seus serviços?

- ☐ Sim
☐ Não

26. Existe na organização uma prática de avaliar os custos/proveitos provenientes do trabalho voluntário?

- ☐ Sim
☐ Não

Se respondeu Sim, especifique como são avaliados os custos/proveitos:

27. Têm sido verificadas desistências de voluntários nos projectos de voluntariado?

- ☐ Com frequência
- ☐ Pontualmente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sabe/Não é feito o registo

28. Se respondeu Sim à pergunta anterior, indique qual ou quais as causas apresentadas pelos voluntários?

- ☐ O projecto não correspondeu às motivações do voluntário
- ☐ O projecto não correspondeu às expectativas do voluntário
- ☐ O voluntário não se identificou com os objectivos da organização
- ☐ Existência de conflitos entre voluntários e trabalhadores remunerados
- ☐ Não são avaliadas as causas da desistência de voluntários

Outras causas, especifique:**29. Após o término do projecto, o voluntário é contactado pela organização?**

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Depende

Se colocou Depende, justifique:**30. Se respondeu Sim à questão anterior, indique qual o objectivo:**

- ☐ Realização de novos projectos

- ☐ Dar o seu testemunho
- ☐ Formar novos voluntários
- ☐ Acompanhar novos voluntários

Outros, especifique:

31. Enumere 3 pontos fortes e 3 pontos fracos/dificuldades na Gestão de Voluntários na sua organização.

32. Que melhoria(s) introduziria no processo de Gestão de Recursos Humanos dos Voluntários na sua organização?

33. Perfil do Inquirido (optativo)

(Indique o cargo que ocupa na organização; habilitações literárias e há quanto tempo está inserido na entidade)

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

★ **Paula Gentil** para pedro.cruz, cesar.neto

[mostrar detalhes](#) 26 abr

🔄 Responder ▼

Caro Pedro:

Segue abaixo o link para o inquérito sob a forma de questionário, dirigido às ONGD's que integram a Plataforma.

Se possível, gostaria que saísse esta semana. Envio abaixo o texto de introdução que gostaria que saísse na divulgação às associadas.

Estudo sobre a Gestão de Voluntários nas ONGD's - O presente inquérito, sob a forma de questionário, enquadra-se no âmbito da realização de um trabalho de dissertação do Mestrado em Gestão, área de especialização em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

A aplicação deste instrumento tem por objectivo analisar o processo de Gestão de Recursos Humanos Voluntários das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento inscritas como tal na Plataforma Portuguesa das ONGD's.

Neste sentido, vimos solicitar a participação de todas as ONGD's associadas da Plataforma com o preenchimento do mesmo **até ao dia 13 de Maio**.

Para participar devem clicar no seguinte link:

<iframe src="https://spreadsheets.google.com/embeddedform?formkey=dExob29XY3M1Q1lWbGdXMWtaOHA2eVlE6MA" width="760" height="6481" frameborder="0" marginheight="0" marginwidth="0">Loading...</iframe>

Agradecemos desde já a atenção dispensada e a disponibilidade para contribuir para a investigação em curso. Para qualquer informação, por favor contactar:

paulagentil@gmail.com

Obrigada pela colaboração

--

Paula Santos

👇 Pedro Cru

----- Original Message -----

From: [Pedro Cruz - Plataforma Portuguesa das ONGD](#)

To: undisclosed recipients

Sent: Monday, May 02, 2011 2:20 PM

Subject: Estudo sobre a Gestão de Voluntários nas ONGD's

Estudo sobre a Gestão de Voluntários nas ONGD's - O presente inquérito, sob a forma de questionário, enquadra-se no âmbito da realização de um trabalho de dissertação do Mestrado em Gestão, área de especialização em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

A aplicação deste instrumento tem por objectivo analisar o processo de Gestão de Recursos Humanos Voluntários das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento inscritas como tal na Plataforma Portuguesa das ONGD's. Neste sentido, vimos solicitar a participação de todas as ONGD's associadas da Plataforma com o preenchimento do mesmo **até ao dia 13 de Maio**.

Para participar devem clicar no seguinte link:

<iframe
src="<https://spreadsheets.google.com/embeddedform?formkey=dExob29XY3M1Q1lWbGdXMWtaOHA2eVE6MA>" width="760" height="6481" frameborder="0"
marginheight="0" marginwidth="0">Loading...</iframe>

Agradecemos desde já a atenção dispensada e a disponibilidade para contribuir para a investigação em curso. Para qualquer informação, por favor contactar: paulagentil@gmail.com

Pedro Cruz

Director Executivo - Plataforma Portuguesa das ONGD

Portuguese NGDO Platform

Avenida Infante Santo, nº 21, piso técnico esquerdo 1550-177, Lisboa Portugal

Tel. 21 887 22 39 | Fax. 21 887 22 41

Website: www.plataformaongd.pt